



Die Auswirkung von

Corporate Identity

auf den wirtschaftlichen Erfolg eines
gastronomischen Unternehmens
am Beispiel der
“Stümpelstal Felix & Peter Heinzmann OHG”

eingereicht als Bachelorarbeit

Eine Bachelorarbeit von
Peter Heinzmann

Hochschule Mittweida -
University of Applied Science
in Kooperation mit der
Hochschule Fresenius, Köln

Fachbereich: Medien
Studiengruppe: AM07wS1-B
Matrikel Nummer: 24072

Erstprüfer: Herr Prof. Hösel, HS Mittweida
Zweitprüfer: Herr Prof. Große-Holtforth, HS Fresenius Köln

Marburg an der Lahn, 2010
die vorgelegte Arbeit wurde eingereicht am 24. Juni 2010



Für Fritz

Alles geben die Götter, die unendlichen,
Ihren Lieblingen ganz,
Alle Freuden, die unendlichen,
Alle Schmerzen, die unendlichen, ganz.

Goethe





I. Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.“

Marburg, 24. Juni 2010

Peter Heinzmann



II. Vorwort ENTWICKLUNG

Diese Arbeit bildet den Abschluss einer drei-jährigen **Entwicklung**. Bewusst verwende ich an dieser Stelle den Begriff, da dieser formal einen Fortschritt beinhaltet, den ich nicht nur zeitlich als jenen empfunden habe. Ich möchte dieses Vorwort daher zum Anlass nehmen, um alle den Menschen zu danken, die mich durch diese **Entwicklung** begleitet haben.

In den vergangenen drei Jahren bin ich als Student der Hochschule Fresenius am Standort Köln und der Hochschule Mittweida auf praktische Art und Weise auf die zukünftige Berufswelt und somit auf das Leben vorbereitet worden. Ich möchte mich an dieser Stelle zuerst bei allen meinen Dozenten, sowohl in Köln als auch Mittweida bedanken, dass sie mir zu dieser **Entwicklung** verholfen haben. Ein besonderer Dank gilt natürlich meinen betreuenden Professoren, Prof. Hösel und Prof. Große-Holtforth, die sich der schwierigen Aufgabe gestellt haben, mir meine Bachelorarbeit abzunehmen.

Einen weiteren Lebenschnitt, der in die Zeit der letzten drei Jahre fällt, kann und will ich an dieser Stelle nicht ignorieren. Es ist der Tod meines Patenonkels Fritz Heinzmann. Die Folge war ein viel zu frühes Erbe, das mein Cousin Felix und ich eigentlich nach Beendigung meines Studiums antreten sollten. Nur unter der Hilfestellung meiner Eltern und meinem Annachen konnte ich diese schwierige Situation emotional bewältigen. Vielen Dank daher für eure Unterstützung.

Erstaunlich empfinde ich bis heute das beste Geschäftsverhältnis der Welt: Das zwischen meinem Cousin Felix und mir. Ich bin unglaublich stolz darauf, was wir in unserer **Entwicklung** bis jetzt gemeinsam erreicht haben und wünsche uns, dass es so weiter geht - vielen Dank an dieser Stelle auch für die Unterstützung bei meiner Doppelbelastung „Uni“ und „Arbeit“ sowie für diese Bachelor-Arbeit.

Der größte Dank gebührt allerdings meinem „Papi“. Mit großem Engagement stand und steht er Felix und mir in unserer **Entwicklung** täglich sowohl mit grenzenlosem Wissen als auch mit Tat zur Seite und hat die Aufrechterhaltung des „Stümpelstal“ und der damit verbundenen Gründung der „Stümpelstal Felix & Peter Heinzmann OHG“ überhaupt möglich gemacht. Ich werde ihm nie vergessen, dass er uns damit eine Lebensexistenz gesichert hat.

Des Weiteren muss ich ihm, ebenso wie Mami und meiner Anna auch für die Mithilfe und Korrektur an dieser Arbeit danken. Mit vielen guten Ratschlägen standet ihr mir erneut, auch in dieser Situation bei - vielen Dank für alles.

Ich widme diese Arbeit meinem Onkel Fritz, der mich in vielen meiner Einstellungen und Eigenschaften geprägt hat und den ich seit Oktober 2008 in meiner **Entwicklung** täglich vermisse.



III. Abkürzungsverzeichnis

CI	Corporate Identity
CB	Corporate Behaviour
CC	Corporate Communication
CD	Corporate Design
Kom.	Kommentar
DSB	Durchschnittswert aller Fragen des Befragten
z.B.	zum Beispiel
bzgl.	bezüglich
u.Ä.	und Ähnliche
usw.	und so weiter



IV. Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Themenauswahl	1
1.2. Forschungsfrage	1
2. Theoretische Grundlagen der Corporate Identity	2
2.1. Wortbedeutung	2
2.2. Historische Entwicklung	3
2.2.1. Entwicklung externer Faktoren	3
2.2.2. Entwicklung interner Faktoren	5
2.2.3. Phasenentwicklung von C.I.	5
2.3. Definitionsansätze	7
2.4. Definition für diese Arbeit	8
3. Vorstellung der „Stümpelstal OHG“	9
3.1. Unternehmensprofil	9
3.1.1. Entwicklung des Unternehmens von 1955 bis heute	9
3.1.2. Betriebe	11
3.1.3. Geschäftsführung und Personalstruktur	15
3.2. Wettbewerbssituation	16
4. Bestandteile einer Unternehmenspersönlichkeit	20
4.1. Corporate Behaviour	20
4.2. Corporate Communication	21
4.3. Corporate Design	21
4.3.1 Definition	21
4.3.2. Gestaltungsmerkmale	22
5. Umsetzung und Wirkung von C.I. in der Stümpelstal OHG	24
5.1. Corporate Behaviour	24
5.1.1. Intern: Geschäftsführung, Filialleiter, Mitarbeiter	24
5.1.2. Extern: Gäste, Geschäftspartner, Mitbewerber	25
5.2. Corporate Communication	25
5.2.1. Werbung	25
5.2.2. Sponsoring	27
5.2.3. Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	28
5.2.4. Verkaufsförderung (Sales Promotion)	30
5.3. Corporate Design	32
5.3.1. Historische Entwicklung des CD Stümpelstal	32
5.3.2. CD heute	33
5.3.3. Exkurs: Online Druckerei flyeralarm.de	36



IV. Inhaltsverzeichnis

6. Empirische Untersuchung zur Wirtschaftlichkeitsprüfung	38
6.1. Allgemein: Controlling der CI	38
6.1.1. Probleme beim Controlling gastronomischer Betriebe	38
6.1.2. Erfolgskontrolle	39
6.1.3. Kontrollinstrumente nach Herbst	40
6.2. Voraussetzungen und Erläuterungen	41
6.2.1. Befragungsorte	41
6.2.2. Befragte Probanden	42
6.2.3. Der Fragebogen	43
6.3. Empirischen Untersuchung	44
6.3.1. Erläuterungen	46
6.3.2. Fragenbezogene Anmerkungen	47
6.3.3. Auswertung	50
6.4. Ergebnisse	52
6.4.1. Fragenbezogene Ergebnisse	52
6.4.2. Lokalbezogene Ergebnisse	54
6.4.3. Beurteilung CI	55
6.4.4. Beurteilung der Kommentare	56
6.5. Fazit	56
7. Interview „Design Hotels AG“	58
7.1. Unternehmensprofil	58
7.2. Interview	59
7.3. Auswertung / Fazit	60
8. Aktuelles- „Tafel“ als Beispiel für Promotion	61
8.1. Erläuterungen	61
8.2. Zählung	62
8.3. Auswertung und Ergebnis	64
9. Resümee und Fazit	65
10. Anlage mit Verzeichnissen	66

1. Einleitung

Corporate Identity (folgend kurz CI) ist ein entscheidendes Thema im Zusammenhang mit modernem Marketing. Viele Büros und ganze Agenturen beschäftigen sich täglich mit nichts anderem als mit CI. War es in der nahen Vergangenheit ausschließlich für Großkonzerne und deren Produktvermarktung von Nöten, so gewinnt der Begriff aufgrund von unterschiedlichen Einflussfaktoren heutzutage auch immer mehr Gewicht für kleine und mittelständische Betriebe.

Hierzu zählt auch die „Stümpelstal Felix & Peter Heinzmann OHG“ (im Folgenden „Stümpelstal OHG“ genannt). Das gastronomische Unternehmen mit sieben Betrieben in Marburg an der Lahn setzt seit der Übernahme 2008 verstärkt auf einen „roten Faden“ in puncto Marketing, Werbung und CI. Hinter einer klaren Personal-Struktur manifestieren die Cousins Felix und Peter Heinzmann immer neue Unternehmensziele und versuchen diese mit Hilfe der Instrumente von CI mit seinen internen und externen Wirkungen umzusetzen.

1.1. Themenauswahl

Tagtäglich setze ich mich als Geschäftsführer der Stümpelstal OHG u.a. mit der Thematik der CI auseinander. Ich würde mich als absoluter Befürworter derer beschreiben. Mein Geschäftspartner und Cousin Felix sieht dies häufig anders. Konstruktive Diskussionen zu Themen wie z.B. einheitliche Arbeitsbekleidung oder Gastronomie-Artikel mit Logo-aufdruck brachten uns zusammen wiederholt zu der Frage der Wirtschaftlichkeit.

Aufgrund zeitlicher Engpässe haben wir leider nie eine empirische Untersuchung genutzt, um die Wirtschaftlichkeit von CI-Maßnahmen zu untersuchen. Der Rahmen dieser Bachelor-Arbeit gibt mir erstmals diese Gelegenheit.

1.2. Forschungsfrage

Die wissenschaftliche Untersuchung dieser Arbeit soll den wirtschaftlichen Sinn von umgesetzten CI-Maßnahmen hinterfragen. Es geht hierbei im Wesentlichen um subjektive Empfindungen der Gäste. Es soll herausgefunden werden, ob aufgrund von einer durchgängigen CI ein gastronomisches Unternehmen, in diesem Fall die Stümpelstal OHG, erfolgreicher ist, als ein vergleichbarer Betrieb der keinen Wert auf CI legt. Speziell unter Punkt 6 wird diese Fragestellung untersuchen.

Ganz profan gesagt, soll hinterfragt werden, ob ein gastronomischer Betrieb unter der Beachtung von CI mehr verkauft, als einer, der keinen Wert darauf legt.

2. Theoretische Grundlagen der Corporate Identity

Im Folgenden soll eine Grundlage für die weitere wissenschaftliche Arbeit geschaffen werden, indem der Begriff CI untersucht wird, um eine geeignete Definition für diese Arbeit zu finden (2.4).

Hierzu zählt nicht nur die Bedeutung des Wortes an sich (2.1.) sondern auch besonders die Entwicklung des Begriffs und den dahinterstehenden Inhalten (2.2.), sowie eine genaue Differenzierung, welche Elemente einer CI zugehörig sind (2.3.).

2.1. Wortbedeutung

Das Wort „corporate“ stammt aus der englischen Sprache und bedeutet übersetzt u.a. „gemeinsam“, „genossenschaftlich“ oder „vereinigt“¹⁾. In Bezug auf einen wirtschaftlichen Kontext gibt es verschiedene Ansätze mit jeweils verschiedenen Schwerpunkten.

Sieht man jeden Einzelnen eines Unternehmens als Individuum, was im Sinne einer Gemeinschaft (Unternehmen) handelt, so wird es als „a group of individuals acting as a whole, as in one business“²⁾ verstanden. Dieter Herbst hingegen formuliert den Begriff etwas pauschaler als „eine Gemeinschaft eines Ganzen“.³⁾

Der Begriff „identity“ kommt etymologisch aus dem Lateinischen und bedeutet ursprünglich (lat. idem) „der Selbe“ oder „der Gleiche“. Genauer zutreffend ist in Anlehnung an unser Thema jedoch C. G. Boeree's Definition:

„Mit Identität bezeichnet man die geistige Repräsentation im Individuum, welche alle Informationen darüber versammelt, wer das Individuum eigener Einschätzung nach ist.“⁴⁾ Im deutschen Sprachgebrauch wird die „Identität“ mit der „Persönlichkeit“ gleichgesetzt, wonach man sich fragen sollte: „Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Wer bin ich in den Augen anderer? Wer will ich in den Augen anderer sein?“⁵⁾

1) www.leo.org

2) vgl. Kiessling, Babel, S. 20

3) vgl. Herbst, S.18

4) www.social-psychology.de/sp/konzepte/identitaet

5) vgl. Herbst, S. 18

2.2. Historische Entwicklung

Die historische Entwicklung der CI belegt, durch welche Phasen der Begriff der Unternehmenspersönlichkeit ging und wie sich die Inhalte und die Rolle einer ausgeprägten CI mit der Zeit verändert hat. Des Weiteren soll auf verschiedene wirtschaftliche Entwicklungen, u.a. in den Märkten und den Unternehmen eingegangen werden, um deutlich zu machen, warum der Begriff der CI in der Historie an Ansehen gewonnen hat. Auf Jahreszahlen und detaillierte zeitliche Einordnung bestimmter Entwicklungsphasen wird verzichtet.

2.2.1. Entwicklung externer Faktoren

„Wenn ich nichts verändere,
verliere ich oft das,
was ich bewahren will.“⁶⁾

Mit externen Faktoren sind vordergründig die Märkte und die Gesellschaft gemeint. Das gilt nicht nur für große Produktionsunternehmen, sondern auch für Dienstleister kleiner und mittlerer Größe.

Ausgeschöpfte Marktpotenziale sind der Hauptgrund für einen ständig wachsenden Wettbewerb. Fand dieser früher regional oder auch bundesweit statt, so sind seit der Einführung des Internets, und somit einer globalen Vernetzung, den Märkten keine Grenzen gesetzt. Die Produkte und Dienstleistungen werden immer austauschbarer⁷⁾ und dies wiederum verstärkt die Produktion von sogenannten Me-too-Produkten⁸⁾. Es kommt regelgerecht zu einer Markenflut (auch von preisgünstige Handelsmarken von großen Discountern). Der große Wettbewerb führt auch dazu, dass immer mehr „Produktflops“ entstehen und diese Produkte schon nach kurzer Zeit wieder vom Markt genommen werden. Dies gilt gerade für Dienstleistungen. Zum Teil werden in diesem Sektor ganze Konzepte kopiert und umgesetzt.

Das Vertrauen der Kunden zu den Unternehmen wird immer weniger durch qualitativ hochwertige Leistungen und vielmehr mit einer dahinterstehenden Unternehmenspersönlichkeit, einer Corporate Identity, gewonnen. Das „Image“ tritt in den Vordergrund und führt dazu, dass ein Vertrauen in ein bestimmtes Unternehmen auch für Vertrauen in deren Produkte oder Dienstleistungen sorgt. Für die Unternehmen ist dies allerdings die größte Herausforderung. Sie müssen versuchen, ihren Partnern auf dem Markt, also ihren Kunden und Lieferanten eine Form der Sicherheit und Stabilität aufzuzeigen.

6) Klaus Kobjoll, erfolgreicher Unternehmer/ Dozent: Marketing- Hochschule Nürnberg

7) vgl. Herbst, S.7

8) www.wirtschaftslexikon24.net/d/me-too-produkt/me-too-produkt.htm

2.2.1. Entwicklung externer Faktoren

Diese Problematik führt uns zu einem weiteren elementaren Bestandteil der Entwicklung der Märkte. Die Kommunikation im Markt hat sich grundlegend verändert. Fortschrittliche Technik und weltweite Vernetzung ermöglichen einerseits eine wesentlich intensivere Kundenbindung, sie fordern diese andererseits auch. Die „Medienflut führt bei gleich bleibender Aufnahmekapazität der Konsumenten zur Informationsüberlastung“.9)

Die gesellschaftliche Entwicklung ist ein weites, offenes Feld und lässt sich in unterschiedliche Richtungen untersuchen. Daher wird auf wesentliche Entwicklungen beschränkt, die entscheidend für die wirtschaftliche Entwicklung und für die Ausprägung von CI ist.

Alex Martinovits und André Rothenbühler vom GfS-Vorschungsinstitut¹⁰⁾ aus Zürich in der Schweiz haben diese in ihrer Arbeit „Faktoren der gesellschaftlichen Entwicklung“ passend zusammengefasst¹¹⁾: „Leben heißt Kommunizieren.“ Der Austausch von Informationen ist unabdingbar geworden. Neue Informationstechnologien können aufgrund ihrer bereits fortgeschrittenen sowie einer ständig weiter fortschreitenden Entwicklung als einer der wichtigsten Motoren der weiteren Gesellschaftsentwicklung betrachtet werden.

Die Globalisierung („Prozess der zunehmenden internationalen Verflechtung von Bereichen wie Politik, Kultur, Umwelt, Wirtschaft oder zum Beispiel Kommunikation“¹²⁾) bestimmt die konkrete Umstrukturierung der Wirtschaft und Gesellschaft in den meisten Lebensbereichen. Weltweit bilden sich ähnliche Subkulturen und Interessensgruppierungen. Auch politische Rahmenbedingungen (Bsp. Aufhebung des Ost-West-Gegensatzes) ebnen mit Hilfe der Globalisierung den Weg des weltweiten Handelns.

Die demographische Zusammensetzung der Bevölkerung (Demographie = griech. Volksbeschreibung¹³⁾) bietet die Basis für die Art und Weise von Kommunikation und wirtschaftlichem Handeln. Veränderungen der Demographie führen automatisch zu einer Veränderung der o.g. Faktoren.

9) Herbst, S.9

10) www.gfs.ch

11) aus „Faktoren der gesellschaftlichen Entwicklung“,
A. Martinovits/A. Rothenbühler, GfS-Institut, Zürich/CH

12) www.info-magazin.com/index.php?suchbegriff=Globalisierung

13) www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=POCX02

2.2.2. Entwicklung interner Faktoren

Die Verschiebung und Ausweitung der Märkte führt zu einer zunehmenden Verflechtung von Unternehmen. Dies wiederum hat zur Folge, dass die Unternehmen immer komplexer und undurchschaubarer werden. Fusionen verstärken diesen Trend. Einerseits können durch den Erwerb neuer Geschäftsfelder Risiken gestreut und Synergien entstehen. Andererseits führen Kooperationen bzw. Zusammenschlüsse zu neuen Strukturen. Besonders in der Organisation bekommen fusionierte Unternehmen immer wieder Schwierigkeiten. Die einzelnen Bereiche, die teilweise mehreren Marketing-Abteilungen unterhalten, optimieren meist nur ihren eigenen Bereich. Vergessen wird dabei der Erfolg des Ganzen, was zu großen Image- und letztendlich auch Umsatzverlusten führen kann. Die Bedeutung der CI für den wirtschaftlichen Erfolg nimmt somit zu.

Die zunehmende, auch internationale, Konkurrenz führt durch die Globalisierung zu einem Wettlauf mit der Zeit. „Die schnellen fressen die langsamen“¹⁴⁾.

So fällt es allen Unternehmen immer schwerer ihr „Image“ zu behaupten, um an einem sich täglich ändernden Markt zu überleben. Das Handeln im Rahmen einer CI, das sogenannte „Corporate Identity Management“, wird immer notwendiger, um eine klare Unternehmenspersönlichkeit und somit eine verbundene Produktqualität dem Kunden zu verdeutlichen. Das gilt natürlich auch für gastronomische Betriebe ab einer gewissen Größenordnung.

2.2.3. Phasenentwicklung der CI

Der Weg zu einer CI, so wie diese heute eingesetzt wird, hat eine lange Vergangenheit mit verschiedenen Epochen. Birkigt, Stadler und Funck sehen diese „Entwicklung der Corporate Identity als Aufgabe der wirtschaftlichen Praxis in vier Perioden“.¹⁵⁾

Traditionale Periode

Die traditionale Periode (bis Ende 1918) war geprägt von der Persönlichkeit der Unternehmensgründer, die mit dem Aufbau einer Firma ihre eigene Identität und ihre Vorstellung vom Erscheinungsbild intensiv mit eingebracht haben. Selbst nach dem Tode der Firmengründer wurde diese aufgebaute Unternehmensphilosophie mit all ihren Ideen, Werten und Normen oft durch Testamentsverfügung weitergelebt und die eigentliche Identität wirkte auch später noch deutlich nach.¹⁶⁾

¹⁴⁾ Herbst, S.13

¹⁵⁾ Birkigt/Stadler/Funck

¹⁶⁾ Domizlaff

2.2.2. Entwicklung interner Faktoren

Markentechnische Periode

Zwischen den beiden Weltkriegen war die Zeit der „Markentechnik“. So entstand auch der Name „markentechnische Periode“, die vor allem durch die Person Hans Domizlaff (deutscher Graphiker, Werbepsychologe und Schriftsteller) und seinem Buch „Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ (Erstausgabe 1939) bekannt wurde. Die Marke als Identifikationsmittel und Symbol für gleich bleibende Qualität, einheitliche Beschaffenheit und gleichförmige Aufmachung der Verpackung, bezog er direkt auf das Unternehmen: „Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen.“¹⁷⁾

Design-Periode

Ende der 50er Jahre und mit dem Beginn der „Design-Periode“ gewann erstmals die visuelle Produktgestaltung an Bedeutung. Produkten und Unternehmen wurde ein einheitliches Design verliehen und zusammen mit der Markenpolitik erhoffte man sich eine erfolgreiche Positionierung am Wettbewerbsmarkt.¹⁸⁾

Genauso wichtig war es, ein Erscheinungsbild des Unternehmens nach Außen abzugeben. Das Image in der Öffentlichkeit - das man mit Hilfe von speziellen Imagekampagnen umsetzte, um Kunden zu binden. Wo dieses Image jedoch nicht mit der eigenen Unternehmensidentität übereinstimmte, entpuppten sich die Imagekampagnen schnell als leere „Worthülse“ und der gegenteilige Effekt wurde erreicht. Frustration, Verwirrung und Unglaubwürdigkeit waren die Folge.¹⁹⁾

Strategische Periode

Erst mit dem Beginn der strategischen Periode Ende der 70er Jahre und der „Bildung einer operationalen Konzeption des Corporate Identity“ war ein ganzheitliches „markt- und sozialstrategisches Instrument“²⁰⁾ geschaffen, das sowohl Design, Verhalten und Kommunikation als auch das Image auf Basis der eigenen gelebten Unternehmenskultur integrativ vereinigte.)

Dieser Prozess hat sich bis heute fortgesetzt, denn nur durch ganzheitliche Verbindung der betriebswirtschaftlichen, sozialwissenschaftlichen, psychologischen und designorientierten Aspekte gelingt es, die gewünschten Synergieeffekte zu erzielen.²¹⁾

17) Domizlaff, S.134.

18) vgl. Herbst

19) vgl. Herbst, S.29.

20) Birkigt/Stadler/Funck, S.35.

21) vgl. Regenthal, S.24.

2.3. Definitionsansätze

„Weil Identität einmal als Tatsache, einmal als Erscheinung und dann wieder als Gefühl verstanden wird, ist die Bewertung von Identität so verschiedenartig und so reich an Missverständnissen.“²²⁾

Antonoff hat im o.g. Zitat kurz und bündig zusammengefasst, warum es so viele Arten von Definitionen der CI gibt. Die „Identität“ als solche birgt einen gewissen Spielraum für Interpretationen, was keine Basis für eine allgemein gültige Definition für den Begriff der CI bildet.

Es sollen einige Definitionsansätze beschrieben werden, um zu verdeutlichen, welche unterschiedlichen Ansätze die verschiedenen Autoren haben.

Dieter Herbst

Der Aufbau eines gemeinsamen Selbstverständnisses, das die Identität des Unternehmens widerspiegelt, ist ein erster Versuch einer begrifflichen Annäherung. Dieter Herbst führt diesen Gedanken noch weiter. Er definiert die „systematische und langfristige Gestaltung des gemeinsamen Selbstverständnisses eines Unternehmens über die eigene Unternehmenspersönlichkeit.“²³⁾

Waldemar Kiessling und Florian Babel

Aufbauend auf den drei Säulen des Corporate Behaviour, - Communication und - Design zielt diese Definition auf ein Unternehmensleitbild mit nachhaltiger Entwicklung („Sustainable Developement“) ab:

„Corporate Identity ist der abgestimmte Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen auf der Basis eines sich dadurch mit Leben füllenden Unternehmensleitbilds mit dem Ziel einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.“²⁴⁾

22) vgl. Antonoff, S.13, zit. in: Bickmann, S.94.

23) vgl. Herbst, S.21.

24) Kiessling/Babel, S.23 f.

2.3. Definitionsansätze

Klaus Birkigt, Marinus Stadler und Hans Funck

„Corporate Identity ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-) Images mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“²⁵⁾

Diese ist wohl die weit verbreitetste und umfassendste aller Definitionen. Es werden hierbei sowohl strategische, wie auch langfristig geplante Aspekte aufgegriffen, die in einen einheitlichen Zusammenhang mit den Handlungsinstrumenten von C.I. gebracht werden.

2.4. Definition für diese Arbeit

Keine der in 3.4. vorgestellten Definitionen sind allgemein gültig. Sie behandeln das Thema aus unterschiedlichen Sichtweisen bzw. differenzieren sich voneinander im Tiefgang der Definition.

Gemäß des Themas dieser Arbeit wird versucht, eine Definition zu finden, die auf das wirtschaftliche Handeln und letztendlich auf den wirtschaftlichen Erfolg durch CI abzielt. Die inhaltliche Basis für die folgende Definition schreiben Kiessling und Babel in einem Absatz, der das „wirtschaftliche Handeln“ in den Fokus der CI rückt²⁶⁾:

„Corporate Identity ist das wirtschaftlich sinnvolle Handeln einer bestimmten Gruppierung, die sich nach Innen und Außen als eine geschlossene Einheit präsentiert und fungiert, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.“

²⁵⁾ Birkigt/Stadler/Funck, S.18.

²⁶⁾ Kiessling/Babel, S.21

3. Vorstellung der Stümpelstal OHG

Exemplarisch wurde ein Unternehmen ausgewählt, auf das bereits theoretisch vorgestellte Komponenten einer CI in die Praxis übertragen werden können. Die ausgewählte „Stümpelstal OHG“ nimmt mit ihren sieben Betrieben eine Sonderrolle ein, da man nicht nur die CI des Gesamtunternehmens, sondern auch die der verschiedenen Filialen untersuchen kann.

3.1. Unternehmensprofil

Die Stümpelstal Felix und Peter Heinzmann OHG ist ein gastronomisches, mittelständisches Unternehmen im hessischen Marburg an der Lahn. Sie ist als gastronomischer Dienstleister in den Bereichen Food and Beverage, Hotellerie, Konditorei, Events, Catering, Incentives, Tagungen, Empfänge, Galas, Parties und Live-Musik tätig. Keiner der sieben Betriebe gleicht dem anderen und ist in seiner Gestalt, angefangen von der Speise- und Getränkeauswahl bis hin zur erreichenden Zielgruppe, dem anderen ähnlich.

Die OHG ist Ausbildungsstelle für Hotelfachleute, Hotelkaufleute, Restaurantfachleute, Fachleute im Gastgewerbe, Köche und Konditoren. Auszubildende werden grundsätzlich flexibel in den Betrieben eingesetzt und durchlaufen im Service- und Küchenbereich meist mehrere Filialen, um ein breites Spektrum an Erfahrung und Fachwissen mit auf den Weg zu nehmen.

Die Stümpelstal OHG ist in der Gastronomie sehr vielfältig aufgestellt und somit schwierig in einen bestimmten Bereich der Branche einzuordnen. Viele logistische und organisatorische Abläufe, wie z.B. die Belieferung von Betrieben aus dem „Stammhaus“ Stümpelstal oder die straffe Organisation über Kassen und Überwachungssysteme, Orderlisten, feste Liefer- und Bestellrhythmen usw. erinnern an die Systemgastronomie. Unterschiedliche Zielgruppenausrichtung, lagebedingte Faktoren und sehr voneinander abweichende Gastro-Konzepte wiederum lassen jede Filiale konzeptionell für sich selbst stehen.

3.1.1. Entwicklung des Unternehmens von 1955 bis heute

Im Jahre 1955 eröffnete Emil Heinzmann, Hotelfachschüler aus Karlsbad, der als Flüchtling nach dem Krieg aus Böhmen nach Michelbach kam, zusammen mit seiner Frau Gretel die Gaststätte „Zum Stümpelstal“.

Zunächst als reine Schank- und Speisegaststätte geplant, bot sich schon nach wenigen Jahren die Gelegenheit zur Beherbergung von Gästen. So entstanden Anfang der 60er Jahre die ersten Fremdenzimmer.

3.1.1. Entwicklung des Unternehmens von 1955 bis heute

Aufgrund der hohen Nachfrage von Gästen, die in der Region ihre Ferien verbrachten, wurde ein Schwimmbad im Freien errichtet und Gelegenheiten zum Reiten und für Kutschfahrten etabliert. Immer wieder wurde das Haus vergrößert, mehr Zimmer gebaut und das Restaurant erweitert. Im Laufe der Zeit hat die Region als Urlaubsziel an Bedeutung verloren, die Nachfrage nach Unterkünften blieb allerdings bestehen, da sich große Unternehmen ansiedelten.



25-jähriges Bestehen des Stümpelstal

Abbildung 1

So veränderte sich auch die Ausrichtung des Hauses. Ab 1996 von Fritz Heinzmann, mittleres von fünf Kindern, geführt, verschwanden die Reitanlage und das Schwimmbad. Konferenzräume entstanden und das Haus wurde modernisiert.

Fritz Heinzmann erweiterte auch das Geschäftsfeld um gastronomische Betriebe in der Marburger Innenstadt. 2001 kam das bekannte Marburger Stadtcafé „Café am Markt“ in der historischen Altstadt als zweiter Betrieb hinzu. Im Jahr 2003 folgte die Studentenkneipe „Felix“, ebenfalls in dem alten Teil der Universitätsstadt, 2005 das Erlebnis-Restaurant „Heißer Tisch“ und die Kneipe „Fionas“ direkt am Hauptbahnhof. Nur ein Jahr später wurde das Unternehmen durch die hauseigene Konditorei „Tortenmacher“ komplettiert.

Heute präsentiert sich das „Stümpelstal“ als eine „familiäre OHG“ und wird seit Ende 2008 durch einen tragischen Verkehrsunfall von Fritz Heinzmann durch seine beiden Neffen Felix (27 Jahre) und Peter Heinzmann (22 Jahre) in dritter Generation als jeweils 50%ige alleinige Eigentümer geführt.

3.1.2. Betriebe der Stümpelstal OHG

Hotel Stümpelstal, Marburg-Michelbach²⁷⁾



Das Hotel ist das „Stammhaus“ und gleichzeitig die Heimat der Geschäftsführung. Es liegt in unmittelbarer Nähe zur Stadt Marburg im Stadtteil Michelbach.

Im Haupthaus befinden sich Rezeption und Restaurant, das gleichzeitig auch als Frühstücksraum für Hotelgäste dient. Funktionsräume wie Küche, Konditorei, diverse Kühl- und Lagerräume sind genauso untergebracht, wie ein Büro und eine Privatwohnung im ersten Stock.

45 Hotelzimmer und ein zweistöckiges Appartement befinden sich auf drei Etagen aufgeteilt in einem separaten Gästehaus. Komplettiert wird der Bau durch einen Tagungsraum, eine Tagungsküche, verschiedene Lagerräume, eine Wäscherei und Personalräumlichkeiten.

Die Gästestruktur des drei Sterne Hauses gründet sich unter der Woche zu 90% auf Geschäftsleute und Teilnehmer von Tagungen. 30% des Hotels sind durch Stammgäste, die wöchentlich von Montag bis Freitag „Ihre“ Zimmer beziehen, ausgelastet. Hierzu verhilft die Lage des Hotels ungemein. Direkt zwischen Marburg und Michelbach erstreckt sich der Pharmakonzern „Behringwerke“²⁸⁾ mit seinen Standorten Marbach und Görzhausen, der viele Gäste im Hotel Stümpelstal unterbringt. Am Wochenende treffen Durchreisende, Kurzzeittouristen auf Gäste von Familienfeiern oder Hochzeiten, Busreisende und Geschäftsleute.

Restaurant Stümpelstal, Marburg-Michelbach²⁹⁾



Das Restaurant Stümpelstal ist direkt in das Hotel integriert. Mit zwei Räumen, die sowohl zusammen als auch getrennt voneinander genutzt werden können, bietet der Innenraum Platz für bis zu 80 Gäste. Ein festeingebautes Buffet dient dem alltäglichen Frühstück der Hotelgäste und für Veranstaltungen.

Im direkten Anschluss an das Restaurant befindet sich eine Terrasse. Umringt von viel Grün finden die Gäste des Restaurants dort ein lauschiges Plätzchen unter Sonnenschirmen an einem Brunnen.

²⁷⁾ www.stuempelstal.de

²⁸⁾ www.behringwerke.com

²⁹⁾ www.restaurant-stuempelstal.de

3.1.2. Betriebe der Stümpelstal OHG

Restaurant Stümpelstal, Marburg-Michelbach

Die Karte bietet bodenständige, deutsche Küche. Einfache Gerichte wie Schnitzel, Steaks oder Salate werden meist verfeinert. Auch Saisonales wird angeboten. Der Sonntag hat Tradition im Stümpelstal. Wie schon vor 30 Jahren, als „Omi“ noch hinterm Herd stand, gibt es eine reduzierte Karte mit Braten, Schnitzel und saisonalen Besonderheiten.

Ähnlich wie im Hotel ändert sich auch die Gästestruktur des Restaurants. Unter der Woche essen Geschäftsleute oder nutzen den Abend für ein Geschäftsessen mit Kollegen. Am Wochenende besuchen meist Paare oder Familien das Restaurant ebenso wie Ortsansässige oder Gäste aus dem Landkreis.

Tortenmacher - die Konditoren, Marburg-Michelbach³⁰⁾



Abbildung 4

Die Konditorei ist in die Räumlichkeiten des Hotel-Restaurants Stümpelstal untergebracht. Ein Teil der Küche des Restaurants wird morgens ab vier zur Backstube. Ein separater, kleinerer Raum dient den Gerätschaften, die nur für die Konditoren zur Verfügung stehen. Einen eigenen Verkaufsladen gibt es nicht. Hauptverkaufsstelle der Torten ist das Café am Markt. Ein Teil geht außerdem an die Betriebe „Felix“, „Fionas“, „Heißer Tisch“ und bei Feierlichkeiten an das Restaurant „Stümpelstal“. Veranstaltung zu Hause werden mit dem „Tortenbus“ beliefert.

Das Sortiment reicht vom klassischen Blechkuchen bis hin zu ausgefallenen Sahnetorten. Auf Wunsch werden reichlich dekorierte Sonderanfertigungen für Geburtstage, Konfirmationen oder Hochzeiten erarbeitet. Besondere Highlights sind mehrstöckige Hochzeitstorten oder Torten mit einem Bild der zu ehrenden Person als Zuckerguss.

30) www.tortenmacher.de

31) www.cafe-am-markt-marburg.de

3.1.2. Betriebe der Stümpelstal OHG

Café am Markt, Marburg³¹⁾



Abbildung 5

Wie der Name schon sagt, liegt das Café direkt am Marktplatz der Altstadt Marburgs, der Oberstadt. Von der Terrasse des Cafés schaut man direkt auf das historische Rathaus und den alten Stadtbrunnen. Unweit entfernt liegt das Landgrafenschloss, dass u.a. durch die Reformationsgespräche zwischen Luther und Zwingli bekannt wurde.

Die Speisen- und Getränkeauswahl ist breit gefächert, sie reicht von Kaffeespezialitäten über italienisches Eis bis hin zu kleinen Leckereien. Bekannt ist das Café für seine umfangreichen Frühstücks- (Montag bis Samstag) und Brunch-Buffets (sonn- und feiertags). Es ist auch ein Treffpunkt für kulturelle Events. Neben einer permanent stattfindenden Ausstellung, im hinteren Teil des Gebäudes, finden unregelmäßig Veranstaltungen wie z.B. Musical-Gala-Dinner oder Jazz-Konzerte statt.

Felix, Marburg³²⁾



Abbildung 6

Das „Felix“ ist eine typische Studentenkneipe. Mitten in der Oberstadt gelegen, befindet sich das Felix in einem der zahlreichen Fachwerkhäusern der Altstadt. Eine urige Einrichtung wird gepaart mit modernen Elementen. Im hinteren Teil des schlauchförmigen Raumes findet sich eine optisch abgetrennte Lounge. Flache Möbel und viele Kissen machen den Aufenthalt gemütlich. Unter der Philosophie „Szene kann gemütlich sein“ lockt das Felix meist junges Publikum. Die Karte bietet eine breite Auswahl von gängigen Klassikern (Baguettes, Aufläufe) bis hin zu bodenständigen Gerichten (halben Meter Bauernbratwurst, Omas Bratkartoffel), die in der Altstadt sonst schwierig zu finden sind. Ergänzt wird die Karte durch einen aktuellen Teil auf dem sich saisonale und preisattraktive Angebote finden.

Unter anderem ist das Felix für seine Cocktails bekannt. Ausgefallene Getränkespecials wie der wöchentlich wechselnde „Bafög-Cocktail“ (...ohne Formulare, einfach bestellen!) oder eine Auswahl von 12 verschiedenen Cola-Sorten bereichern die Getränke-Karte. Jeden Dienstag heißt es „Felix Unplugged“. Die Akustik-Reihe ist stadtbekannt und bringt wöchentlich mal junge, mal alte Talente der Marburger Musikszene auf die kleine Bühne. Da es keine Sitzplatzreservierung gibt, sollte man pünktlich sein, um „immer ab Acht“ wenigstens einen Stehplatz zu erhaschen bei der einzigen Live-Musik-Reihe in der Marburger Altstadt.

³²⁾ www.felix-marburg.de

3.1.2. Betriebe der Stümpelstal OHG

Fionas 24h Kneipe, Marburg³³⁾



Abbildung 7

Das „Fionas“ ist der einzige gastronomische Betrieb Marburgs, der seine Tür nie schließt und in dem die Küche nie kalt ist. Es hat nämlich gemäß der Philosophie „rund um die Uhr volles Programm“ 24 Stunden geöffnet und bietet tags, wie nachts das volle Speisen- und Getränkeangebot.

Die klassische Kneipe liegt direkt am Marburger Hauptbahnhof und ist Anlaufpunkt für Stammgäste, Durchreisende, Studenten bis hin zu nächtlichen Partybesuchern, der umliegenden Clubs und Diskotheken. Mit einem abgetrennten Raucherbereich und einem großen Biergarten bietet das „Fionas“ Platz für bis zu 140 Personen. Weitere Gründe Gast im Fionas zu sein, sind kostenloses Wireless Lan und die Übertragung der wichtigsten sportlichen Ereignisse als offizielle Sky-Sports-Bar. Obwohl die Kneipe optisch eher einer Bar als einem Restaurant gleicht, ist der Betrieb bekannt für seine bodenständige deutsche Küche. Sowohl „aus Omas Küche“ wie auch die „Grillecke“ sind bei Gästen sehr beliebt, zumal alle Gerichte frisch zubereitet werden ohne Schnickschnack und ohne Tüte. Eine aktuelle Karte mit zehn Gerichten hilft, damit Stammgäste ausreichend Abwechslung bekommen.

Heißer Tisch, Marburg³⁴⁾



Abbildung 8

Die Räumlichkeiten des „Heißen Tisch“ liegen in den Kellergewölben der Kneipe „Fionas“. Die Einrichtung ist gemütlich, aber modern mit viel indirekter Beleuchtung.

Das Erlebnisrestaurant heißt nicht umsonst „das andere Restaurant“. Das Konzept ist in Mittelhessen einzigartig. Der Gast muss nämlich mal selbst kochen. Im Mittelteil der neun Edeltahltische wird das Essen auf einer heißen Platte direkt vor den Augen der Gäste zubereitet. Und wer möchte, darf mit seinem eigenen Kochbesteck selbst wenden oder rühren.

Ein Tisch (bis zu 6 Personen) wählt gemeinsam ein Menü aus und muss entscheiden, ob nur das Hauptgericht des Menüs oder das vollständige Menü (4-6 Gänge) gekocht wird. Abgerechnet wird nach Zeit. Ein Hauptgericht dauert eine Stunde, das ganze Menü zwei Stunden. Aufgrund der Frequenz sind die Plätze fast ausschließlich vorreserviert.

³³⁾ www.fionas-kneipe.de

³⁴⁾ www.heisser-tisch-marburg.de

3.1.3. Personalstruktur und Geschäftsführung

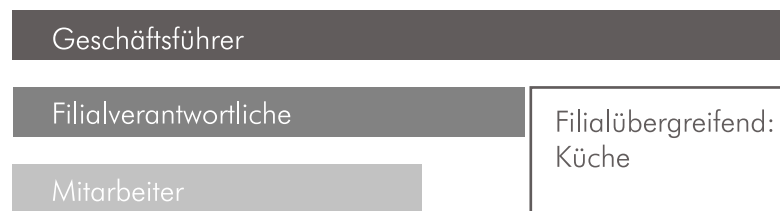


Abbildung 9

Rund 85 Mitarbeiter beschäftigt die OHG heute - Köche, Konditoren, Hotel- und Restaurantfachleute, Servicekräfte, Reinigungspersonal und Hausmeister. Das Team ist eine bunte Mischung aus erfahrenen Festangestellten sowie Teilzeitkräften auf Aushilfsbasis, im Service oft Studenten.

Jeder Betrieb hat einen Filialverantwortlichen, der neben seinen üblichen Schichten auch auf folgende Bereiche acht zu geben hat: Personalauswahl und einteilung, Ordnung und Sauberkeit sämtlicher Gast- und Funktionsräume, Umsetzung von Anweisungen der Geschäftsführung, Regelung sämtlicher Arbeitsabläufe sowie Durchführung von Qualitätskontrollen.

Alle Küchenmitarbeiter werden zentral von zwei Chefköchen überwacht und eingesetzt. Grundsätzlich gilt, dass kein Koch einem bestimmten Betrieb fest zugeordnet ist, sondern innerhalb des Unternehmens die Filialen wechselt, um flexibler und vielseitiger einsetzbar zu sein.

Die Geschäftsführung haben Felix und Peter Heinzmann inne. Grundsätzlich gilt bei den Cousins zwar die Devise „jeder macht alles“, trotzdem bilden sich im Tagesablauf immer wieder eindeutige Aufgaben heraus, die getrennt von einem der beiden bearbeitet werden. Felix konzentriert sich hauptsächlich um operative Aufgaben, wie auf das Aufrechterhalten des täglichen Geschäfts. Seine Aufgabenbereiche sind Buchhaltung, Einkäufe, Bestellungen, technische Abläufe sowie kleinere Reparaturen. Peter hingegen kümmert sich verstärkt um strategische Bereiche sowie Gestaltung, Werbung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Alle wichtigen Entscheidungen über Personal, Finanzen oder zukünftige Projekte werden gemeinsam getroffen.

3.2. Wettbewerbssituation

Die Wettbewerbssituation oder auch Konkurrenz (zu lat. concurrere ‚zusammenlaufen‘, ‚um die Wette laufen‘) genannt, ist für diese Arbeit ein entscheidender Faktor. Wie in der „Entwicklung der Märkte“ (vgl. 2.2.1.) bereits erwähnt, ist die veränderte Wettbewerbssituation ein Hauptgrund für die Entwicklung von Unternehmenspersönlichkeiten. Sie wird ausführlich beschrieben, um den Einsatz bestimmter CI-Strategien der beschriebenen OHG besser verstehen und bewerten zu können.

Im Raum der Stadt Marburg mit ihren rund 80.000 Einwohnern ist der Wettbewerb mit der historischen Entwicklung immer größer geworden. Trotz einer wirtschaftlich guten Situation seitens der Stadt und ihren Einwohnern³⁵⁾ bleiben die Geldbeutel immer häufiger geschlossen. Zunehmende finanzielle Belastung der über 20.000 Studenten (Studiengebühren, ansteigende Mietpreise) lassen auch die Marburger Gastronomie immer mehr unter Druck geraten. Eine ausgeprägte Unternehmenspersönlichkeit wird aufgrund der oben beschriebenen Fakten und Problemen immer „überlebenswichtiger“. Nur traditionsreiche Lokalitäten mit einer konstanten Qualität in puncto Speisen, Getränke, Service und Atmosphäre können am Markt noch bestehen und geraten nicht in den „Strudel der ewig Wechselnden“. Hierzu mehr in Punkt 6.

Im Folgenden wird die aktuelle Wettbewerbssituation des ausgewählten Unternehmens dargestellt, um zu verdeutlichen, wie „überlebenswichtig“ eine ausgeprägte CI für jeden Betrieb des Unternehmens ist. In Punkt sechs wird dann gezeigt, was die Stümpelstal OHG an CI-Maßnahmen umsetzt, um dem Wettbewerb standzuhalten.

Hotel Stümpelstal

Das Hotel Stümpelstal steht mit den Hotels der Marburger Innenstadt sowie den Hotels der umliegenden Ortschaften in Konkurrenz³⁶⁾. Entscheidende Vorteile gegenüber den Mitbewerbern hat das Stümpelstal mit der unmittelbaren Nähe zum Pharmakonzern „Behringwerke“ und einer ländlichen Umgebung im Ortsteil Michelbach³⁷⁾. Verkehrslärm oder Parkprobleme in Bezug auf Platz und Gebühren³⁸⁾ sind im Stümpelstal nicht vorhanden.

35) www.marburg.de/sixcms/media.php/20/11.1%20Gesamtfinanzhaushalt.pdf

36) www.hrs.de Suche: Marburg, Hessen, Deutschland, Umkreis 10km

37) www.michelbach.de

38) www.marburg.de/detail/17567

3.2. Wettbewerbssituation

Hotel Stümpelstal

Allerdings liegt das Hotel nicht direkt in der Innenstadt. Besucher der Innenstadt sind an öffentliche Verkehrsmittel³⁹⁾ oder ihren persönlichen PKW angewiesen.

Die städtischen Hotels (Welcome⁴⁰⁾, Marburger Hof⁴¹⁾, Waldecker Hof⁴²⁾, Rosenpark⁴³⁾ u.a.) haben in ihrer Umgebung mehr Auswahl an Freizeitaktivitäten, die auch zu Fuß erreichbar sind. Hotels im Marburger Umland (Dammühle⁴⁴⁾, Calantra⁴⁵⁾, Bellevue⁴⁶⁾ u.a.) müssen ebenfalls um Gäste kämpfen, weil sie nicht im Stadtkern liegen, genießen allerdings die gleichen Privilegien wie das Hotel Stümpelstal.

Restaurant Stümpelstal

Die verfeinerte, traditionelle deutsche Küche wird neben dem Restaurant Stümpelstal in zahlreichen anderen Restaurants der Stadt Marburg und dem Umland angeboten. Die Konkurrenz ist daher recht hoch. Daher ist das „Stümpelstal“ mehr auf klassische deutsche Gerichte wie Braten oder Vesperplatten spezialisiert. Noch dazu sind Rezepte und Zubereitungsformen an die von „Omi“ von vor 40 Jahren angelehnt. Die Konkurrenz, speziell in den Restaurants Dammühle⁴⁷⁾ und Seebode⁴⁸⁾, hantieren mehr mit ausgefallenen Gewürzmischungen und hochmodernen Servierweisen. Trotz der Unterschiede in Speisenauswahl und Zubereitungsart ist die Konkurrenz recht hoch und hart, aber fair umkämpft.

Tortenmacher - die Konditoren

Die Wettbewerbssituation von Konditoreien in Marburg ist überschaubar. Neben Bäckereien, die zahlreich vertreten und ebenfalls mit einem begrenzten Kuchen und Tortenangebot ausgestattet sind, konkurrieren vor allen Dingen die Häuser Café Klingelhöfer⁴⁹⁾ und Café Vetter⁵⁰⁾ mit angeschlossenen Konditoreien und Patisserien mit den Tortenmachern.

39) www.rmv.de/auskunft

40) www.schlossberg-marburg.de

41) www.marburgerhof.de/de/home

42) www.waldecker-hof-marburg.de

43) www.rosenpark.com

44) www.hotel-dammuehle.de

45) www.calantra.de

46) www.bellevue-marburg.de

47) www.hotel-dammuehle.de/dammuehle/index.php?id=36

48) www.hotel-seebode.de

49) www.konditorei-klingelhoef.de

50) www.cafe-vetter-marburg.de

3.2. Wettbewerbssituation

Tortenmacher die Konditoren

Aufgrund ihrer Tradition (Tortenmachern erst seit 2005) ist es schwierig, die angesprochenen Betriebe zu übertrumpfen, zumal deren Produktion- speziell im Sortimentsbereich - wesentlich umfangreicher ist. Bessere räumliche Voraussetzungen und eine Vielzahl mehr an Personal rechtfertigen einen entsprechenden Mehraufwand. Sie müssen im Gegenzug aber auch mehr umsetzen, um wirtschaftlich zu sein. Die Tortenmacher entziehen sich dem Wettbewerb weitestgehend, da 90% der Produkte in eigenen Geschäften verkauft werden.

Café am Markt

Wenn man dem üblichen Stadtgespräch und zahlreichen Aussagen von Marburger Gastronomen Glauben schenken kann, so ist das Café am Markt konkurrenzlos. Betrachtet man es allerdings als einen Betrieb in der Altstadt (Oberstadt), könnte man als Besucher glatt das Gegenteil behaupten. Beide Aussagen sind teilweise richtig.

Rein statistisch muss man eher der zweiten Aussage Recht geben. In der Marburger Oberstadt reiht sich ein Lokal an das nächste - seien es Cafés, Restaurants, Kneipen, Bars, Bistros. Trotzdem hat das Café am Markt eine Art Alleinstellung.

Wie bereits angesprochen, führt eine gewisse Tradition einer „Persönlichkeit“ des Betriebes und damit zu einem erfolgreichem Unternehmen. Die Lage des Cafés tut ein Übriges. Das Eckhaus bietet, direkt am Marktplatz, aus den deckenhohen Glasfronten einen direkten Blick auf den höchst frequentierten Part der Oberstadt. Auch von der Terrasse hat man beste Sicht auf das Rathaus und den Stadtbrunnen. Der Markt ist Dreh- und Angelpunkt des Marburger Stadtgeschehens und verbindet die Unterstadt mit der Barfüßerstraße bis hin zum Landgrafenschloss. Auf der Terrasse des Cafés hat man die längsten Sonnenstunden am Tag und findet abends noch ein lauschiges Plätzchen bei milden Temperaturen im kesselförmigen Marktplatz. All dies bestätigt, dass die Meinung der meisten Gastronomen Marburgs auch nicht falsch ist.

Felix

Das „Felix“ liegt ebenfalls wie das Café am Markt in der Marburger Oberstadt, allerdings am Ende der Barfüßerstraße. Leider genießt es lagebedingt daher nicht das Privileg des Cafés.

3.2. Wettbewerbssituation

Felix

Die Studentkneipe ist konzeptionell in die Sparte „Café, Restaurant, Bar“ einzugliedern, von der es allein drei weitere auf einer Strecke von 50 Metern gibt (vergleichbar „Zülpicher Straße“, Köln). Studenten, die Haupt-Zielgruppe der Lokale, werden von jenen durch die Dichte der gastronomischen Betriebe in diesen Teil der Oberstadt „geködert“. Daher bleibt ein täglich präsenster Wettbewerb, der einen Kampf um Preise und Angebote mit sich bringt.

Fionas 24h Kneipe

Wie der Name schon sagt, ist das Fionas rund um die Uhr geöffnet. Somit ist es zwischen nachts 2.00 Uhr und morgens 8.00 Uhr in Marburg konkurrenzlos. Doch auch in den restlichen Stunden findet man am Standort Hauptbahnhof keine starken Wettbewerb in puncto Gastronomie vor. Lediglich eine „Imbissbude“ direkt vor dem Bahnhofsgeläude, sowie eine „Trinkhalle“ gegenüber dem Fionas stellen eine eingeschränkte Konkurrenz dar.

Die Nachtclubs/ Diskotheken „Nachtsalon“, „Waggonhalle“ und „Café Trauma“ liegen zwar in unmittelbarer Nachbarschaft, sind aber nur zeitweise geöffnet und konzeptionell mit der Kneipe Fionas nicht vergleichbar. Im Gegenteil: die Clubs beleben mit Partys und kulturellen Veranstaltungen das Nachtgeschäft des Fionas mit Besuchern, die in den frühen Morgenstunden noch auf ein Essen oder ein Getränk vorbeischauen.

Heißer Tisch

Da sich der „Heiße Tisch“ im Keller des „Fionas“ befindet kann die Standortbeschreibung der, des „Fionas“ entnommen werden.

Konzeptionell hat der „Heiße Tisch“ in Marburg und Umland keine Konkurrenz. Lediglich der „Flammtisch“ in Gießen, Hessen (ca. 32 km voneinander entfernt,) bietet ein vergleichbares Angebot. Die Frequenz ist in den Wintermonaten hoch. Aufgrund der Wettbewerber „Sonne“ und „Grill“ bleibt das Lokal in den Sommermonaten Juli und August geschlossen.

4. Elemente der Corporate Identity

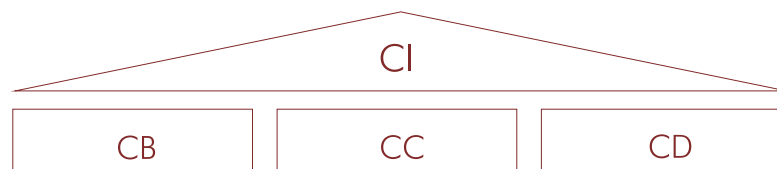


Abbildung 10

In der bekannten Literatur werden die Bereiche Corporate Behaviour, - Communication und - Design als Hauptbestandteile der CI aufgeführt. Daher wird sich in dieser Arbeit auf diese Aufteilung fokussieren. Die Themengebiete Corporate Culture, -Philosophy, -Language, -Image⁵¹⁾, -Smell etc. sind Randgebiete bzw. Unterordnungen der bereits genannten Überbegriffe. Auf letztere wird nicht detailliert eingegangen, da diese für den inhaltlichen Schwerpunkt der Arbeit nicht relevant sind.

Dieses Kapitel ist der theoretische Grundstein für das folgende Kapitel. Die Beschreibung der praxisnahen Umsetzung im exemplarischen Unternehmen folgen dann unter Punkt 6.

4.1. Corporate Behaviour



Abbildung 11

Der Begriff der Corporate Behaviour (folgend CB) beschreibt das Auftreten und Verhalten aller Mitarbeiter eines Unternehmens. Der „CB-Aspekt bezeichnet (...) eine widerspruchsfreie Ausrichtung aller Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder im Innen- und Außenverhältnis.“⁵²⁾ Ein einheitliches CB zieht sich durch alle Personalstufen vom Geschäftsführer bis zur jüngsten Aushilfe. Hier gilt es, Regeln und Grundsätze für die Zusammenarbeit, den Führungsstil und die Arbeitsabläufe zu beachten, die im CB, einer Art Verfassung der Organisation, festgehalten sind.⁵³⁾

Das Verhalten der Mitarbeiter ist sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis eines Unternehmens enorm wichtig und ist daher Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche CB, denn bekanntlich kann nur ein mit der Kommunikation und dem Design ganzheitlich abgestimmtes Auftreten und Verhalten zu einer vernetzten und integrativen CI führen.

51) www.wikipedia.org/wiki/Corporate_Identity

52) Kiessling/ Babel, S. 53 aus 1. Aufl. von 1996

53) vgl. Regenthal, S. 31

4.2. Corporate Communication

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Paul Watzlawick (Kommunikationswissenschaftler)

In der von Birkigt/Stadler/Funck als „verbalvisuellen Botschaftsübermittlung“⁵⁴⁾ beschriebenen Unternehmenskultur geht es vordergründlich um die Fragen „WER (Geschäftsführung, Fachabteilung, Mitarbeiter) kommuniziert an WEN (Zielgruppen nach Innen und Außen) WAS (Wissen, Nachrichten, Meinungen) WIE (über welches Medium / Kommunikationssystem).“⁵⁵⁾

Letztendlich kommuniziert, wie auch von Watzlawick beschrieben, auch jedes Unternehmen allein schon mit seinem Verhalten, seiner Handlung und seinem Erscheinen in der Öffentlichkeit. Wichtig ist ein ständiger Interaktionsprozess, bei dem nun Corporate Communications (folgend CC) helfen soll, alle im Unternehmen eingesetzten Kommunikationsinstrumente einheitlich und strategisch miteinander abzustimmen.

Wichtige Instrumente der CC sind Werbung, Sponsoring, Public Relations (engl. = Öffentlichkeitsarbeit⁵⁶⁾) und die Verkaufsförderung⁵⁷⁾. Durch einen koordinierten Einsatz dieser Instrumente können Synergieeffekte entstehen, die die Wirkung der bereits aufgeführten Kommunikationselemente deutlich verstärkt und somit auch die CI des Unternehmens unterstützt.

4.3. Corporate Design

4.3.1. Definition

Durch eine tägliche Flut von Werbeimpulsen ist ein kompaktes „Firmenbild“ notwendig, um sich von der breiten Masse abzuheben. Das Corporate Design beschäftigt sich daher mit einem einheitlich visuellen Erscheinungsbild. Das visuelle Firmenbild gilt hierbei als der Bereich, der sowohl im Unternehmen als auch von der Öffentlichkeit am deutlichsten wahrnehmbar und von anderen unterschieden werden kann. Ihm wird daher in dieser Arbeit große Aufmerksamkeit geschenkt. Er lässt sich im Vergleich zum Verhalten oder der Kommunikation am schnellsten erfassen und verarbeiten, wodurch ihm heutzutage eine so imposante Bedeutung zukommt.⁵⁸⁾ Aufgrund dessen wird daher auch oft, aber fehlerhaft das Corporate Design mit der Corporate Identity gleich-gesetzt. Korrekterweise transportiert das CD allerdings die CI lediglich.

54) vgl. Birkigt/Stadler/Funck, S. 21.

55) Kiessling/ Babel, S. 73

56) www.leo.org/publicrelations

57) vgl. Herbst, S. 63

58) vgl. Herbst, S. 60

4.3.1. Definition

Trotz der erforderlichen Kontinuität des optischen Erscheinungsbildes bedarf es jedoch auch einem kontinuierlichem Wandel und einer Entwicklung, synchron zu dem Unternehmen, seinem Leitbild und längerfristig gesehen auch mit der Veränderung des ästhetischen Zeitgefühls unserer Gesellschaft.⁵⁹⁾ Für die Herstellung eines einheitlichen Erscheinungsbildes sind verbreitete Gestaltungselemente notwendig.

4.3.2. Gestaltungselemente

Logo

Das Logo eines Unternehmens – auch Firmenzeichen, Firmensymbol oder Emblem genannt – ist ein ganz elementarer Bestandteil des Corporate Designs. Es handelt sich dabei um ein graphisches Kennzeichen, das das Unternehmen und dessen Leistungen repräsentieren soll. Die besondere Bedeutung eines Logos liegt in seiner Signalwirkung: Bildzeichen ziehen im Vergleich zu Texten mehr Aufmerksamkeit auf sich und lassen sich besser merken.⁶⁰⁾

Hausfarbe

Die Hausfarbe eines Unternehmens bestimmt maßgeblich den Stil, die "Temperatur" der Außendarstellung für einen ersten Eindruck. Farben haben unmittelbare Signalwirkungen. Eine leuchtende oder eine kühle Hausfarbe kann viel über eine Marke aussagen, über das, was sie erreichen will und wen sie erreichen will.⁶¹⁾

Schriftart

Mit der Schrift kommuniziert ein Unternehmen seine Botschaft an seine Zielgruppe.⁶²⁾ Die Schriftart gibt einem Unternehmen eindeutige Signale in Bezug auf seine Ausrichtung und Positionierung am Markt – sie drückt ein Selbstverständnis aus.⁶³⁾

59) vgl. Birkigt/Stadler/Funck, S.21.

60) www.foerderland.de/2396.0.html

61) www.unternehmenswerkstatt-bb.de/H/Hausfarbe.html

62) Kiessling/Babel, S. 97

63) vgl. Herbst, S. 61

4.3.2. Gestaltungselemente

Gestaltungsraster

Durch ein Gestaltungsraster werden alleinstehende Einzelkomponenten, wie Logo, Bildmaterial und Textmaterial zu einem festen Ordnungssystem. Erst durch die richtige Positionierung der einzelnen Elemente entsteht für Briefbögen, Internetseiten oder Geschäftsberichte ein einheitlicher, wiedererkennbarer „Look“, der letzten Endes wichtiger Bestandteil für ein durchgängiges Corporate Design ist.

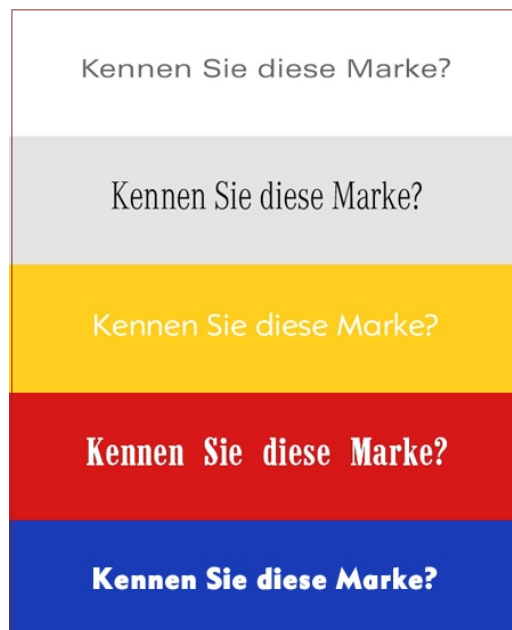


Abbildung 12*

Audi
Mercedes-Benz
Opel
Malboro
Nivea

5. Umsetzung & Wirkung von CI in der Stümpelstal OHG

In diesem Teil der Arbeit wird die Theorie auf praktische Beispiele bezogen. Bei der Stümpelstal OHG handelt es sich hierbei um einen Sonderfall. Die OHG besteht, wie bereits beschrieben, aus sieben Betrieben. Jeder dieser Betriebe ist, zumindest für Gäste, eigenständig in seiner Form und daher auch in seiner CI.

Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit werden speziell bei der CC und im CD zu den jeweiligen Themenbereichen Beispiele benannt, um Tendenzen aufzuzeigen. Auf eine detaillierte Dokumentation aller CI-Maßnahmen des Unternehmens wird verzichtet. Des Weiteren sollen Folgen der Maßnahmen dargestellt werden, die sich als Wirkung derer verstehen.

5.1. Corporate Behaviour

5.1.1. Intern: Geschäftsführung, Filialleiter, Mitarbeiter

In der Theorie spricht man in Bezug auf CB viel von dem Formulieren von Grundsätzen oder Leitbildern. Letztendlich sind diese Begriffe nichts anderes als die Philosophie eines Unternehmens, die mit Hilfe von CB innerhalb der Betriebe durchgesetzt werden sollten. Diese Philosophie wird in der Stümpelstal OHG wie folgt formuliert: „Jeder Mitarbeiter sollte im Sinne des Betriebes so handeln, als wäre es sein eigener.“ (Frei nach Kants „Kategorischem Imperativ“: Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.)

Die o.g. Aussage lässt sich auf alle Unternehmensbereiche von Arbeits- und Denkweisen, nicht nur des C.B., beziehen. Mitarbeiter sollen sich mit ihren Betrieben identifizieren und diese schätzen können. Anders gesagt, es soll ein gewisser Stolz zur Arbeitsstelle aufgebaut werden. Offensichtliche „Grundsätze“ wie der respektvolle Umgang mit Kollegen kommen in diesem Zuge automatisch.

Des Weiteren werden die Mitarbeiter zu selbstständigem und initiativem Handeln aufgefordert. Verbesserungswünsche und Ideen werden gerne gesehen und vermitteln Mitarbeitern ein Gefühl von Zugehörigkeit und Mitbestimmungsrecht, was für die Motivation sehr förderlich ist. In sogenannten PV's (Personalversammlungen) werden neben organisatorischen Themen immer wieder exemplarisch Situationen von der Geschäftsführung oder (in Vertretung) der Filialleiter angesprochen, in der die Firmenphilosophie besonders gut umgesetzt wurde, bzw. wo man diese noch verstärkt umsetzen könnte.

5.1.1. Intern: Geschäftsführung, Filialleiter, Mitarbeiter

Die Aufgabe der Geschäftsführer der Stümpelstal OHG ist es, diese Werte ihren Angestellten zu vermitteln und diese Eigenschaften vorzuleben. Sie müssen ein Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Betrieb aufbauen und versuchen dieses zu stärken. Taktisch spielt hierbei der Filialverantwortliche eine tragende Rolle. Er oder sie bildet eine Art „Brücke“ zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern der Filiale. Dabei muss die „Geschäftsphilosophie“ und das damit verbundene einheitliche unternehmerische Handeln (Corporate Behaviour) von dieser Person verstärkt als „Vorbildcharakter“ an die Mitarbeiter transportiert werden. Das Ergebnis des beschriebenen Tuns kann unter Punkt 7 in der Auswertung der empirischen Untersuchung abgelesen werden.

5.1.2. Extern: Gäste, Geschäftspartner, Mitbewerber

Im Umgang mit dem Gast gelten die bereits beschriebenen Charakteristika von 6.1.1. Eigenschaften wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Aufmerksamkeit etc. entstehen unter Beachtung der Philosophie automatisch.

In Bezug auf Geschäftspartner (Lieferanten, Großmärkte, Kühltexniker, Elektroinstallateure, Ämter usw.) wird ebenfalls, wie im Umgang mit Mitbewerbern auf ein einheitliches Handeln geachtet, wobei diesem Aspekt in der Branche normalerweise kein hoher Stellenwert zufällt, zumal die meisten geschäftlichen Beziehungen in der Stümpelstal OHG sich auf die Geschäftsleitung beschränken und somit überschaubar sind.

Letztendlich wird durch die Präsentation des Unternehmens nach außen (durch die Mitarbeiter) auch das Image der Stümpelstal OHG maßgeblich beeinflusst.

5.2. Corporate Communication

5.2.1. Werbung

Werbung spielt bei der Stümpelstal OHG eine große Rolle. Wesentlicher Bestandteil der Werbung (und daran sieht man, wie eng die einzelnen Instrumente der CI ineinandergreifen) ist die Einhaltung des Corporate Designs, d.h. Platzierung des Logos auf Werbemitteln, Einhaltung von Schriftarten, Hausfarbe und vereinheitlichte Gestaltung der Elemente.

5.2.1. Werbung

Anzeigen

Anzeigen bewerben im exemplarischen Unternehmen meist besondere Veranstaltungen oder saisonale Besonderheiten im Café am Markt oder im Hotel-Restaurant Stümpelstal. Die örtliche Presse, d.h. die Oberhessische Presse⁶⁴) oder die Marburger Neue Zeitung⁶⁵) sind in ihrer Zielgruppe stark auf älteres Leserpublikum eingestellt, welches sich mit den Gästen des Cafés bzw. Hotel-Restaurants deckt. Beispiele waren in der nahen Vergangenheit z.B. ein Musical-Gala-Dinner im Café am Markt oder die Gänsezeit / Spargelsaison (beide Restaurant Stümpelstal).

Wöchentlich bewirbt die Filiale Felix ihre Live-Musik-Reihe „Felix Unplugged“, die immer dienstags stattfindet. Der Marburger Express⁶⁶) ist ein studentisch ausgerichtetes Magazin mit umfangreichem Veranstaltungskalender.

Flyer/Plakate

Flyer stellen den größten Anteil an produzierten Werbemitteln der OHG. Flyer werden nicht nur zu Veranstaltungen (besonders Felix Unplugged Verteilung in der Uni und im Innenstadtbereich) sondern auch für verschiedene Angebote innerhalb der Betriebe genutzt. Meist werden diese in dafür vorgesehene Tischaufsteller platziert, um somit besondere Cocktails, saisonale Gerichte oder andere „Specials“ bekannt zu machen. Der Anteil des Konsums der gesondert beworbenen Produkte ist hoch. Daraus lässt sich ein hoher Wirkungsgrad auf die Gäste schließen.

Diese Art der Kommunikation hat in seiner Form zwei Vorteile. Erstens ist sie direkt vor dem Gast platziert, d.h. genau dort präsent, wo es um die Auswahl von Speisen und Getränken geht und zweitens ist diese Werbeform vergleichsweise kostengünstig. Die Flyer in den Aufstellern werden regelmäßig ausgewechselt. Dies macht besonders Stammgäste neugierig auf Neues. Tischaufsteller sind in den Filialen Fionas 24h Kneipe, Felix und Café am Markt vorhanden. Eine Auswertung über Kassensysteme zeigt, dass auch dieses Angebot gut angenommen wird. Die Flyer auf den Tischen befinden sich in Plakatform in exakt gleicher Gestaltung in einem sogenannten Kundenstopper (großer Aufsteller, meist Din A 1) direkt vor den Lokalen. Laut Aussagen der Filialleiter werden dadurch verstärkt und gezielt Gäste in die Lokale geholt. Wiederkehrende Inhalte, wie auch Gestaltungselemente erzeugen den in 5.2. bereits beschriebenen Synergieeffekt, der in Kombination mit anderen Kommunikationsinstrumenten nochmals verstärkt auf Gäste wirken kann.

⁶⁴) www.op-marburg.de

⁶⁵) www.mittelhessen.de

⁶⁶) www.marbuch-verlag.de

5.2.1. Werbung

Sonstige Werbeformen

Für das Fionas als einzige 24 Stunden Kneipe Marburgs wurde eigenhändig von der Stümpelstal OHG mit professioneller Hilfe ein Kinowerbespot produziert. Dieser läuft seit Juli 2009 im Marburger Cineplex-Kinokomplex⁶⁷⁾ täglich vor drei Filmvorstellungen. Nach Feedbacks der Mitarbeiter des Fionas kommen viele Gäste aufgrund der Kinowerbung.

In der direkten Bahnhofsnachbarschaft des Fionas liegt der Nachtsalon. An dem Club/ Diskothek sind an der Außenfassade Leuchtreklamen angebracht, die auf das Fionas aufmerksam machen. Zielgruppe hierbei sind „Partygäste“, denen nach einer langen Nacht nach etwas zu Essen oder ein Abschlussgetränk ist. Genau diese Gruppierung lässt sich verstärkt im Fionas antreffen, seit dem die Reklame im Einsatz ist. Bei gutbesuchten Partys des Nachtsalons sind automatisch auch die Nachtschichten des Fionas verstärkt frequentiert. Der Umsatz an Frei- und Samstagen ist laut Kassensystem der Stümpelstal OHG seit der Installation am 26. April 2010 um durchschnittlich 25% gestiegen.

5.2.2. Sponsoring

Prinzipiell geht es beim Sponsoring um eine Imageförderung von Unternehmen, die unter Zuwendungen von Finanzmitteln, Sach- oder Dienstleistungen durch Sponsoren an Einzelpersonen oder Gruppierungen umgesetzt werden⁶⁸⁾

Die Stümpelstal OHG stützt sich beim Sponsoring auf Vereine im Marburger Stadtteil Michelbach, in dem sich auch das Hotel-Restaurant Stümpelstal befindet. Nach Meinung der Geschäftsführung gibt es in der Kernstadt Marburgs keine geeigneten Sponsoring-Möglichkeiten, um das Image der dort ansässigen Lokale zu fördern - daher die Konzentration auf den Stadtteil.

Die Stümpelstal OHG hat sich bei der Auswahl bewusst auf wenige Begünstigte entschieden, um entsprechend angemessene Unterstützung bieten zu können und nicht in der „Masse“, als einer unter vielen Sponsoren des Vereins, unterzugehen. Hierbei handelt es sich konkret um zwei Vereine: die Burschen- und Mädchenschaft sowie den Turn- und Sportverein (TSV) Michelbach⁶⁹⁾. Der „Werbeeffekt“ von dem man auch im Bereich Sponsoring sprechen muss, hat sich in der nahen Vergangenheit bereits wie folgt positiv ausgewirkt.

⁶⁷⁾ www.cineplex.de

⁶⁸⁾ vgl. Kiessling/Babel, S. 91

⁶⁹⁾ www.tsvmichelbach.de

5.2.2. Sponsoring

Seit die OHG Sponsoring-Vereinbarungen mit den Vereinen getroffen hat, besuchen mehr einheimische Bewohner das Lokal an den üblichen Öffnungszeiten. In der Vergangenheit war das Lokal fast ausschließlich von „Fremden“ besucht. Aufgrund einer gewissen Qualität in verschiedenen Bereichen (bsp. Speisen, Service, Atmosphäre) feiern mittlerweile zahlreiche „Michelbacher“ ihre Geburtstage, Hochzeiten oder Familienfeiern im Stümpelstal. In 2007 war das Stümpelstal Ausrichter für 24 Feiern, 2008 stieg die Zahl auf 42 und in 2009 nochmals auf stolze 59 Veranstaltungen.

Speziell durch das Sponsoring im TSV Michelbach wurden auch viele Bewohner des Neubaugebiets „Michelbach Nord“ erstmals richtig auf das Hotel und Restaurant „im Ort“ aufmerksam gemacht. Restaurantbesuche, Hotelunterbringungen und Konfirmationsfeiern der „Neubürger“ Michelbachs waren die Folge.

Die Burschen- und Mädchenschaft legte nach ihrer Neugründung Ende 2009 das Stümpelstal als neues „Stammlokal“ fest und erfreut das Restaurant regelmäßig in verschiedenen großen Besetzungen mit ihrem Besuch.

Generell wurde mit dem Engagement der Stümpelstal OHG in die Ortsvereine ein ehemals verbesserungswürdiger Ruf von Grund auf erneuert und ein Vertrauen der Bewohner in das Unternehmen aufgebaut. Zielgruppen wie die „Dorfjugend“ oder Bürger des Neubaugebietes, die in der Vergangenheit nicht als Zielgruppe für das Unternehmen gewonnen werden konnten, sind nun fester Bestandteil der Gästestruktur.

Auch im Bereich Sponsoring erzielt die Stümpelstal OHG dahingehend einen Synergieeffekt, da das Image des Unternehmens stufenlos und demografisch unabhängig verbessert werden konnte.

5.2.3. Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

Trotz der gut 80.000 Einwohner herrscht in Marburg, speziell lokalisiert in der Oberstadt, ein Dorfcharakter ähnlicher „Klatsch und Tratsch“. Diese Kleinstadteigenschaft kann für ein ortsansässiges Unternehmen, wie die Stümpelstal OHG, zum Vor- ebenso allerdings auch zum Nachteil werden. Nachteilig ist es grundsätzlich bei jeglichen Fehlern, seien es auch nur „Kleinigkeiten“, die der OHG passieren. So können wiederholt leere Handtuchspender auf der Damentoilette des Café am Markt schnell mal zum Stadtgespräch eines Samstag Nachmittags werden. Letztendlich werden sämtliche Fehlritte in Windeseile publik und können das Image eines Unternehmens stark beschädigen.

5.2.3. Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

Public Relations, d.h. der gezielte Umgang mit der Öffentlichkeit, bietet den Betreibern der Stümpelstal OHG als ein Instrument der Corporate Communication im Zuge seiner Corporate Identity die Möglichkeit, den „Klatsch und Tratsch“ als Transporteur (Medium) zu nutzen, um Neuigkeiten zu publizieren und um Meinungen gezielt zu steuern. Der Vorteil dieser Art der Öffentlichkeitsarbeit ist der finanzielle Aspekt: sie ist kostenlos. Jedoch bedarf es der Anwesenheit der Geschäftsführer in den jeweiligen Lokalen, die ihr Unternehmen „personalisieren“ und deren Wort in den Ohren der meisten Stammgäste für nötiges Gehör sorgt, um das Image der Stümpelstal OHG entsprechend zu pflegen. Unabhängig davon sollte erwähnt werden, dass selbst der bloße Kontakt von „Chef“ zu Gast eine Art der Öffentlichkeitsarbeit darstellt und auch hier eine intensive, zeitaufwendige Pflege immer wieder von Nöten ist.

Die klassische Form der Public Relation trifft natürlich ebenfalls auf das exemplarische Unternehmen dieser Arbeit zu. Diese bezieht sich auf die Arbeit mit den „Medien als Partner“⁷⁰). Aufgrund der Bekanntheit der Stümpelstal-Betriebe sind die Kontakte zur lokalen Presse sowie zu diversen Vertretern von Stadtmagazinen und Informationsbroschüren gut. Kontinuierliche Anzeigenschaltungen fördern den geschäftlichen Umgang zwischen der OHG und den Medien und bilden eine „win-win-Situation“. Veranstaltungen in den jeweiligen Betrieben werden ausführlicher beschrieben, beinhalten ein größeres Bild oder Anzeigen werden besser positioniert als bei Mitbewerbern. PR-Artikel (wie der 80. Geburtstag der Gründerin Gretel Heinzmann) werden gewürdigt und heben das Image des Unternehmens. Die Auswirkungen der Kontaktpflege zu den heimischen Medien sind deutlich erkennbar und wirken sich dementsprechend auch auf Besucherzahlen der Lokale aus.

Einen Sonderfall erlebte in der nahen Vergangenheit der Betrieb „Heißer Tisch“. Vor vielen Jahren wurde der Betrieb (damals noch nicht von der Stümpelstal OHG geführt) aufgrund seines außergewöhnlichen Konzeptes in die Kartei des Hessischen Rundfunks (HR) aufgenommen. Auf diesen Kontakt kam der Fernsehsender Ende 2009 zurück und drehte im genannten Lokalen einen Beitrag zum Thema „Heiße Speisen zur kalten Jahreszeit“. Ein überzeugender Bericht und nicht zuletzt eine intensive Betreuung des Redaktions- und Filmteams des HR's führte zu einer Empfehlung des „Heißen Tisches“ als Drehort. Wenige Wochen nach Ausstrahlung des ersten Berichts meldete sich erneut eine Redakteurin des HR's für einen Drehtermin an und ein weiterer Bericht zum Thema „Essen auf Zeit“ wurde produziert. Die Servicekräfte werden heute noch häufig auf die TV-Übertragungen angesprochen, die als Grund für den Besuch des Lokals genannt werden. TV-Bericht unter: www.ardmediathek.de, Suche: Heißer Tisch.

⁷⁰) vgl. Kiessling/Babel, S. 83 ff.

5.2.4. Verkaufsförderung (Sales Promotion)

Die sogenannten „verkaufsunterstützenden Maßnahmen, die primär kurzfristig wirken und kommunikationspolitischen Charakter haben“⁷¹⁾ werden in der Stümpelstal OHG in folgenden Maßnahmen umgesetzt.

Aktuelles-Karten

Im Restaurant Stümpelstal, in Fionas 24h Kneipe, im Felix und im Café am Markt befinden sich „Aktuelles Karten“ mit saisonalen bzw. preisattraktiven Angeboten. Der Umfang und die Langlebigkeit der Karten ist sehr unterschiedlich. Sichtbar werden die Angebote in einem austauschbaren Teil der Speisekarten, sowie in Plakatform in „Kundenstopperrn“ vor den jeweiligen Betrieben.

Im Restaurant Stümpelstal befinden sich aufgrund der „Wiederholungstäter“/Stammgäste rund zehn Gerichte auf einer monatlich wechselnden Karte. Zusätzlich werden täglich drei Angebote auf einer Tafel im Lokal angeboten. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Fionas 24h Kneipe. Zahlreiche Stammgäste erfreuen sich im zwei-Wochen-Takt auf zehn verschiedene Gerichte von Vorspeisen über Hauptgerichte bis zu Desserts. Im Felix sind bei gleicher Taktung nur 5 aktuelle Angebote zu attraktiven Studentenpreisen erhältlich. Das Café am Markt kann bei dieser Vielfalt nicht mithalten. Ein saisonal ange-messenes Gericht wird jeden Monat angeboten. Diese geringe Auswahl begründet sich auf der Speisenauswahl der Café-Gäste die sich meist auf süße Speisen und Kuchen beschränkt.

Ziel dieser aktuellen Angebote soll es sein, sich Stammgäste zu erhalten und neue Gäste mit werbenden, attraktiven Preisen zu gewinnen. Diese Ziele wurden und werden mit dem Einsatz der Karten verwirklicht. Die Auswahlen werden sehr gut angenommen. Dies zeigt beispielhaft die statistische Auswertung des Monats Mai 2010 bezüglich der Tafel im Restaurant Stümpelstal unter Punkt 8.

Bafög Cocktail

Der Bafög Cocktail ist ein wöchentlich wechselnder Cocktail, der in der Studentenkneipe Felix angeboten wird. Unter dem Motto „ohne Formulare, einfach bestellen“ erfreut sich das preisgünstige Erfrischungsgetränk für 2,90 € (0,25l) großer Beliebtheit. Konzeptionell ist es ein oft erhältlicher „Cocktail der Woche“. Im Gegensatz zu ähnlichen „Sales-Promotion“-Maßnahmen wie „Cocktailabend“ oder „Schnitzeltag“ überzeugt dieses Angebot aber mit einem einprägsamen Namen und einer direkten Identifikation mit dem Lokal Felix.

⁷¹⁾ www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15321

5.2.4. Verkaufsförderung (Sales Promotion)

Bafög Cocktail

Die Auswirkungen seit der Einführung dieses „Specials“ sind dementsprechend. Der Begriff „Bafög-Cocktail“ wird speziell unter den Studenten der Universitätsstadt Marburg direkt auf das Felix bezogen und zieht immer wieder ganze Gäste-Gruppen in die Kneipe, die umgangssprachlich einen „Bafög“ bestellen. Der „Bafög“ ist somit zu einer „Marke“ geworden.

Wirtschaftlich betrachtet ist der Cocktail aufgrund seiner Größe mit „nur“ 0,25 l trotzdem sinnvoll. Der alkoholische Anteil wird preisentsprechend angepasst und mit viel Eis entsprechende aufgefüllt. Trotzdem ist der Gewinn eines „Bafögs“ nicht mit einem anderen Cocktail vergleichbar. Die Stümpelstal OHG kalkuliert in dieser Verkaufsförderung mit Sogwirkungen (z.B. Bestellung anderer Getränke oder Speisen).

Felix Unplugged

„Felix Unplugged“ ist eine Konzert-Reihe die „immer dienstags um acht“ ebenfalls im Felix stattfindet. Künstler aus Marburg und ganz Deutschland präsentieren hier für zwei Stunden ihr musikalisches Können unverfälscht akustisch, im Fachjargon: unplugged. Diese Art der Live-Musik-Darbietung ist in der Oberstadt Marburgs (Fachwerkhäuser mit kaum vorhandenen Dämmungssystemen) einzigartig.

Ursprünglich wurde die Reihe etabliert, um einen umsatzschwachen Wochentag (Dienstag) etwas zu fördern. Dies wurde wie geplant umgesetzt (Umsatz-Steigerung ab 21.07.2009 bis heute im Vergleich zu vorherigen Dienstagen: ca. 30%). Negativ anmerken muss man die steigenden Kosten, die für die Initiierung der Aufrechterhaltung des Events von Nöten ist. Werbung, zusätzliche Mitarbeiter und ein organisatorisch großer Aufwand für die Geschäftsführer der Stümpelstal OHG sind die Folge. Die Gewinne wurden trotzdem mit 15% gesteigert, was hinter folgendem Synergieeffekt jedoch nur als zweitrangig zu bewerten ist.

Der Event „Felix Unplugged“ wirkt regelrecht als Werbeveranstaltung für das Lokal. Ähnlich wie beim Bafög-Cocktail ist aufgrund des Events und dessen Bezeichnung eine direkte Identifikation mit dem Betrieb vorhanden. Jegliche Form der Werbung (Flyer, Plakat, Mundpropaganda, Anzeigen) für „Felix Unplugged“ ist gleichzeitig eine Werbung für das Lokal an sich. Nicht nur, wie ursprünglich angedacht, der Dienstag wurde durch diese Form der Verkaufsförderung gesteigert, sondern seit der Einführung von Felix Unplugged wurde der Gesamtumsatz um rund 10% gesteigert.

5.3. Corporate Design

Corporate Design ist, wie bereits im theoretischen Teil 4.3. beschrieben, das Instrument der C.I. das „sofort ins Auge springt“.72) Auch in der Stümpelstal OHG wurde und wird daher streng auf ein einheitliches äußeres Erscheinungsbild großen Wert gelegt. Im Folgenden werde ich nicht nur die heutige Umsetzung von Corporate Design der Stümpelstal OHG beschreiben sondern ebenfalls einen Überblick über die historische Entwicklung dessen darstellen. Der geschichtliche Bezug zeigt, wie an einem praktischen Beispiel, wie sich die Rolle und die technischen Voraussetzungen zur Umsetzung von C.I. verändert haben. Auf diesen Aspekt bezieht sich auch der Exkurs zur Online Druckerei „flyeralarm.de“.

5.3.1. Historische Entwicklung des CD im Stümpelstal

Erstes Lokal und immer noch "Herzstück" ist das "Stümpelstal" mit Restaurant und Hotel. Am Anfang stand 1955 eine Dorfkneipe. Ungewöhnlich: Es lagen Tischdecken auf den Tischen. Und weiße Papier-Servietten. Und es gab einen Schriftzug "Gaststätte Stümpelstal" in der Typografie Englische Schreibschrift, die als sehr vornehm galt. Erste Ansätze eines CI wurde durch die Abgrenzung von der Masse sichtbar. Gründer Emil Heinzmann (Großvater der heutigen Eigentümer) hatte in "ersten Häusern" in Karlsbad und Marienbad Kellner gelernt und begonnen, das Gelernte als 26-jähriger selbstständig umzusetzen. Das Wort CI oder CD war ihm bis zum Tod nicht bekannt.

Wert gelegt wurde beim CD zunächst nur auf das Logo und den durchgängigen Einsatz der Typographie. Das berücksichtigte auch später intuitiv der älteste Sohn Heiner, der mit zeichnerischem und gestalterischem Talent ausgestattet, sich neben seiner Schulausbildung und des Studiums bis zur Übernahme der Geschäfte durch den jüngeren Bruder Fritz um "CD" kümmerte. Gezeichnete Skizzen der Gaststätte und später des Hotels fanden Eingang in die Gestaltung von Briefpapier, kleinere Prospekte und sonstige Druckerzeugnisse, die hoch aufwändig in der Druckvorbereitung (Film erstellen, Satz, Klischees/Platten belichten) auf Ein-Farben-Offsetanlagen gefertigt wurden (Beispiele siehe Anhang). Die Kosten waren verglichen mit heute sehr hoch. Daher wurde sich auf die genannten Werbeträger beschränkt. Später kamen Postkarten, Geschirr mit Logogravur u.ä. hinzu.

5.3.1. Historische Entwicklung des CD im Stümpelstal

Fritz befasste sich -eher "gefühlsmäßig", aber konsequent - nach Übernahme des "Stümpelstal" dann mehr mit CD. Er engagierte Profis zur Gestaltung eines aufwändigen Prospektes und adaptierte konsequent die Gestaltung in Schriften und Logos sowie das andere Design auf sämtliche Anmutungen anderer Werbemittel bis hin zu Servietten, Tischdecken, Geschirr, Plakate, usw.

Unterstützt wurde er dabei von seiner Schwägerin (Frau von seinem ältesten Bruder Heiner), die mit den ersten PCs und ersten Grafikprogrammen mittlerweile eine kleine Werbeagentur gegründet hatte. So wurde bewusst auf das CD geachtet. Prospekte wurden für immer mehr Lokalen nach einheitlichen Linien erstellt, Visitenkarten gedruckt, Internetauftritte erarbeitet, Flyer gestaltet, und, und und.

Durch die Entwicklung der PCs, des Print-Bereiches und angrenzender Branchen, sind die Möglichkeiten UND Kosten erheblich und nahezu revolutionär verbessert.

5.3.2. CD im Stümpelstal heute

Durch den technischen Fortschritt ist die Umsetzung einer einheitlichen Firmendarstellung heute kein großes Problem mehr. Die Stümpelstal OHG folgt dabei allen Kriterien, die, laut Theorie, für ein erfolgreiches CD erfüllt werden müssen (Hausfarben, Schriftarten, Logos und Gestaltungsraster).

Es könnten an dieser Stelle unzählige Beispiele detailliert beschrieben und deren Gestaltungsstile begründet werden. Auf umfangreiche Beschreibungen wird aber bewusst verzichtet.

Stattdessen finden Sie folgend eine Auflistung aller Kommunikationsmittel mit Einfluss von CD (Beispiele siehe Anlage). Diese Art der Darstellung zeigt, wie facettenreich und umfassend die OHG heute auf ihr äußeres Erscheinungsbild achtet und dies bis ins Detail beibehält.

Im Übrigen vergab die OHG, laut Unternehmensprofil, 2009 bereits 82 Aufträge an die Online Druckerei „flyeralarm.de“, die in einem Exkurs unter 6.3.3. detaillierter beschrieben wird.

5.3.2. CD im Stümpelstal heute

Allgemein

- Informationsbroschüren
- Visitenkarten (Anhang)
- Websites (im Web)
- Gutscheine
- Reinigungspläne
- Personalpläne
- Rechnungen (Anhang)
- Werbe-Anzeigen
- Werbe-Banner mit allen Betrieben
- Jugendschutzaushänge

Hotel Stümpelstal

- Zimmerinformationen
- Telefoninformationen (Anhang)
- Info-Aufsteller zur Handtuchreinigung
- Besetzt- / Zimmer säubern- Türschild (Anhang)
- Karten zur Zimmerreinigung (Anhang)
- Fluchtwegepläne
- Zimmerbeschilderung
- Spannbanner/ Raumteiler Tagungsraum
- Information für anreisende Gäste (bei nichtbesetzter Rezeption)
- Kugelschreiber
- Rechnungen
- Bettenpläne
- Briefpapier
- Fahnenmasten
- Außenwerbung
- Markisen und Sonnenschirme
- Kleine Gutscheine für unsere Lokale in Marburg

Restaurant Stümpelstal

- Speisekarten
- Getränkekarten
- Tafel für aktuelle Angebote
- Arbeitsbekleidung von Service und Küche
- Reserviert-Aufsteller
- Werbeflyer
- Betreiber-Information am Haupteingang
- Jugendschutzaushang

5.3.2. CD im Stümpelstal heute

Tortenmacher die Konditoren

- Keine Zusätze

Café am Markt

- Speise- und Getränkekarten
- Tischaufsteller
- Buffetinformationen
- Reserviert-Aufsteller
- Kuchenliste
- Plätzchenverpackungsaufkleber
- Eisthekenverkleidung
- Werbeplakate in Kundenstopper
- Werbetafeln mit Angeboten
- Klapprahmen auf dem WC
- Arbeitsbekleidung Service und Küche

Felix

- Speise- und Getränkekarte
- Werbe-Klapprahmen auf WCs
- Arbeitsbekleidung von Service und Küche
- Tischaufsteller
- Plakate in Kundenstopper
- Wegweiser Toilette
- Toilettenbezeichnung Felix/Felicia (Herren/Damen)
- Reserviert-Aufsteller
- Gläser für Felix Bier
- Sonnenschirme
- Außenwerbung
- Toiletten-Hinweisschilder
- Felix Unplugged Flyer
- Felix Unplugged Plakate
- Felix Unplugged Banner im Bühnenbackground
- Felix Unplugged Bandbeschreibung
- Felix Unplugged Equipment-Liste
- Felix Unplugged Infos für Bands

5.3.2. CD im Stümpelstal heute

Fionas 24h Kneipe

- Speise- und Getränkekarten
- Tischaufsteller
- Flyer/ Gutscheine Nacht
- Wechselgebührenautomat
- Arbeitskleidung Service
- Plakate in Kundenstopper
- Werbeschilder „Nachtsalon“
- Kinowerbespot

Restaurant Heißer Tisch

- Speise- und Getränkekarten
- Arbeitskleidung Service
- TV-Bericht (www.ardmediathek.de, Suche: Heißer Tisch)

5.3.3. Exkurs: Online-Druckerei “flyeralarm.de”

Es wurde sich an dieser Stelle bewusst für die Beschreibung der Online Druckerei flyeralarm.de⁷³⁾ entschieden, da der technische Fortschritt in der Druckerei-Branche und der daraus resultierende Online-Vertrieb maßgeblich für die Umsetzung von Corporate Identity, im Besonderen für Corporate Design für kleine- und mittelständische Unternehmen ist.

Unter dem Motto „drucken für jedermann“ produziert die Druckerei seit 2002 Printprodukte von Flyern über Plakate bis hin zu Hardcover-Magazinen und selbsthaftenden Aufklebern. Der entscheidende Unterschied zur Internet-Konkurrenz und besonders zu lokalen Druckereien liegt im Preis. Flyeralarm macht es möglich, dass auch kleine- und mittelständische Unternehmen, wie die Stümpelstal OHG, sich eine Corporate Identity „leisten“ können. Ein weiterer Vorteil sind die Produktions- und Lieferzeiten. Viele Produkte sind gegen geringe Aufpreis-Zahlungen sogar per „over-night-express“ (Lieferung nach 24 Stunden) erhältlich. Gewöhnliche Lieferzeiten zu Standardpreisen liegen bei der Masse der Produkte bei 3-7 Werktagen.

Die folgenden Angebote belegen beispielhaft die beschriebenen Vorteile von flyeralarm.de für die Stümpelstal OHG:

5000 Flyer/Din A6/250g/beidseitig 4-farbig/3 Werktage = 39,17 €
 100 Plakate/Din A 2/100g/einseitig 4-farbig/3 Werktage = 57,88 €
 50 Speisekarten/Din A 5/300g/beids. 4-farbig/8 Werktage = 149,94 €

⁷³⁾ www.flyeralarm.de

5.3.3. Exkurs: Online-Druckerei “flyeralarm.de”

Der einzige Nachteil der Online-Dienstleistung ist, dass jegliche Form von Gestaltung selber vorzunehmen ist. Im Falle der Stümpelstal OHG stellt dies kein Problem dar, da sämtliche Media-Designs von der Geschäftsführung gestaltet werden. Für andere Unternehmen könnte es zu einem Problem werden, das sich letztendlich nur durch finanzielle Ausgaben in Werbeagenturen bewältigen ließe.

Ein interessantes „tool“ (Werkzeug, Instrument) von flyeralarm.de sollte an dieser Stelle noch Erwähnung finden. Bei der Aufgabe einer Bestellung kann der Besteller wählen ob auf dem Paket, mit dem die Ware von Flyeralarm zum Empfänger verschickt wird, als Absender die Adresse Flyeralarms oder optional auch eine abweichende Absenderadresse vermerkt werden soll. Diese Auswahl lässt darauf schließen, dass sich die Online-Druckerei bereits sehr stark auf die Branche angepasst hat.

Kleine lokale Druckereien drucken die Aufträge nicht mehr selbst, sondern geben diese an Flyeralarm weiter. Die Rechnung erhält der Endverbraucher von der lokalen Druckerei mit einem gehörigen Aufschlag auf den Flyeralarm-Preis. Die Pakete mit den fertigen Produkten werden aufgrund der „Wunsch-Absender-Adresse“ gar nicht mehr von Flyeralarm zu den lokalen Druckereien sondern direkt zum Endverbraucher geschickt. Auf dem Absender der Ware steht allerdings die lokale Druckerei.



Abbildung 13

6. Empirische Untersuchung

Macht eine Maßnahme, eine Handlungsweise und/oder der Einsatz von Mitteln unter dem Aspekt der CI überhaupt Sinn? Welche von mehreren alternativen Möglichkeiten ist wirtschaftlich sinnvoll und welche nicht? Übersteigen eventuell die Kosten den Nutzen?

Auf den Punkt gebracht stellt sich in dieser Arbeit über ein gastronomisches Unternehmen stellvertretend die Frage nach dem "einen Bier mehr" durch die Anwendung CI orientierter Strategien. Was ist in den Bereichen CB, CC und CD überhaupt konkret messbar und wie kann gemessen werden?

6.1. Controlling einer CI

Jedes wirtschaftlich tätige Unternehmen hat das Ziel der Gewinnmaximierung. Entsprechend groß ist das Interesse, die eingesetzten Ressourcen und Maßnahmen auf ihre Wirtschaftlichkeit bzw. ihren Erfolg zu überprüfen. Präferiert werden dabei Kontrollmechanismen, die sachlich erfassbar und bestenfalls quantifizierbar sind. Die Verifizierbarkeit der Daten sollte möglich sein.

Vor diesem Hintergrund sind CI mit CB, CC und CD schwer kontrollierbar. Werden in einer Unternehmens-CI die entsprechenden Strategien gelebt, stellt man sich vor, dass über einen höheren Bekanntheitsgrad, über einen harmonischen Umgang der Beteiligten, eine geregelte Kommunikation und einen einheitlichen Auftritt nach außen, sowie eine höhere Motivation aller, Erfolge erzielt werden. Es ist sicher richtig, dass eine positive CI auch positiven Einfluss auf das Ergebnis hat. Es ist aber naturgemäß schwer, den Erfolg der CI nachzuweisen.

6.1.1. Probleme beim Controlling gastronomischer Betriebe

Gegenstand der Arbeit sind Lokale eines gastronomischen Unternehmens. Eines der Probleme der Mess- und Nachweisbarkeit besteht speziell hier in der Zuordnung der Einflussfaktoren eines ermittelten Ergebnisses. Liegt es beispielsweise an der neuen Einheitlichkeit der Kleidung der Servicekräfte oder doch an der Leistung des Koches, wenn "ein Essen mehr" verkauft wird als vor einer bestimmten Maßnahme? In anderen Branchen ist das wesentlich leichter. Steigt beispielsweise der Bekanntheitsgrad eines Produktes durch strategisch eingesetztes CD und steigen daraufhin die Absätze, kann man dies quantifizieren, weil andere Einflüsse neutralisiert werden können.

6.1.1. Probleme beim Controlling gastronomischer Betriebe

Gerade das Controlling von Dienstleistungen ist naturgemäß schwer. Welchen Einfluss hat die Leistung, welchen das Produkt? Entsprechend schwer sind aussagefähige Daten zu ermitteln.

Die wesentliche Frage des Einflusses der CI ist aber die nach Kosten und Nutzen. Jeder Einsatz des CI-Instrumentariums kostet Geld. Beim Management oder der Kommunikation kostet das CI mehr Zeit (und damit Geld). Nichts desto weniger muss auch hier von höheren Erfolgsaussichten durch Motivation, Leistungsbereitschaft, Harmonie oder Stolz auf das Unternehmen ausgegangen werden, weil sich diese Faktoren positiv auswirken. Wie aber sollen geplante Maßnahmen im Vorfeld auf ihren Nutzen geprüft werden, während die Kosten bekannt sind. In keinem der CI-Bereiche ist dies möglich, es sei denn es handelt sich um klar definierte Einzelfälle. Über die Hilfsgröße exakter Planung und der Definition der angestrebten Ziele, lässt sich dennoch der Erfolg, wenn auch mit Einschränkungen, prüfen.

6.1.2. Erfolgskontrolle

"Erfolg bedeutet, seine zuvor festgelegten Ziele erreicht zu haben. Gibt es kein Ziel, ist keine Erfolgsbewertung möglich" Damit ist gemeint: 'Legen Sie die Ziele fest und stimmen sie diese mit den Beteiligten ab.'⁷⁴⁾

Als wesentliche Voraussetzung des Controlling muss demnach die Planungsphase und die Festlegung von Zielen angesehen werden.

Im Rahmen einer Pre-Test Phase empfiehlt Herbst, die Maßnahmen einer Kampagne im Vorfeld einer Prüfung zu unterziehen, indem eine Gruppe (möglichst die Zielgruppe) nach ihrer Meinung gefragt werden. Im Rahmen der laufenden Untersuchung (in-between-test) sollte das Management den Verlauf und die Umsetzung prüfen. Nur über diesen Weg ist eine Erfolgskontrolle ("post-test") nach Herbst möglich.

"Es gibt auch Ziele einer CI-Strategie, die nur schwer fassbar und messbar sind. (...) Lassen sich Fortschritte nicht quantifizieren, empfiehlt es sich, eine 'Vorher - Nachher' - Analyse einzusetzen."⁷⁵⁾ Es wird in der Literatur bestätigt, dass übliche Controlling Maßnahmen für den Bereich der CI und seiner Auswirkungen in vielen Fällen schwer greifen.

⁷⁴⁾ Herbst, 2002

⁷⁵⁾ Kiessling/ Babel, 2007

6.1.3. Kontrollinstrumente nach Herbst⁷⁶⁾

Hauptsächlich kommen folgende Instrumente für das CI-Controlling in Frage:

Befragung

Die Befragung einer definierten Zielgruppe hat den Vorteil, dass es beim Fragen keine Einschränkungen gibt, "breit" oder speziell gefragt werden kann, aber den Nachteil, dass subjektiv und unbewusst geantwortet werden kann. Zum Einsatz kommen Interviews (offen oder mit vorformulierten Fragen), oder Fragebögen am besten mit geringem Freiraum für den Befragten und dessen Antworten und vorher festgelegten Bewertungskriterien.

Beobachtung

Hier geht es um das Erfassen von Verhaltensweisen von Menschen. Dies ist verhältnismäßig leicht, lässt aber keine Schlussfolgerung nach den Motiven bzw. Gründen des Verhaltens zu.

Experiment

Durch das Herstellen einer "Laborsituation" werden störende Außeneinflüsse eliminiert. Hier kann auch Spontanität und Handlungsschnelligkeit (z.B. Schnellgreifbühne) simuliert werden um erste Eindrücke zu erreichen.

Panel

Das Panel ist eine regelmäßig wiederkehrende Befragung der gleichen Personen. Es gibt Auskünfte über Entwicklungen im Zeitablauf, Entwicklungen von Veränderungen des Umfeldes oder der eigenen Meinung.

⁷⁶⁾ vgl. Herbst, 2002

6.2. Voraussetzungen und Erläuterungen

Für die Wirkungsweise von CI ist eine Beurteilung der Maßnahmen auf deren Erfolg oft schwierig messbar. Durch eine Befragung soll versucht werden, Wirkungsweisen zu messen.

Bei der Befragung geht es daher im Wesentlichen darum, Trends mit hohen Ausschlägen und nicht die "4. Kommastelle" zu ermitteln. Es ist zunächst grundsätzlich zu fragen, ob sich der strategische Einsatz von CI in der Bewertung von Gästen und Mitarbeitern niederschlägt.

Auf den Anspruch der absoluten Repräsentativität kann verzichtet werden. Das gilt sowohl für die Anzahl der befragten Lokale, die Anzahl der Probanden sowie für demoskopische Kriterien wie Alter, Geschlecht, usw.

Es geht auch nicht darum, zielgerichtet messbare Details abzufragen, sondern Sinneseindrücke und Gefühle. Woran der befragte Proband die fest macht, ist unerheblich. Was zählt, ist sein Empfinden, das wiederum starken Einfluss auf seine Entscheidung "ein Bier mehr zu trinken" ausübt. Seine Entscheidung ist also eher durch intuitiv wahrgenommene Kriterien geprägt als die Wahrnehmung konkreter Einzelheiten. Es würde ihm auch schwer fallen, seine Entscheidung rational zu begründen, also kann sie auch nur indirekt erfragt werden.

6.2.1. Befragungsorte

Ausgewählt wurden je 3 Orte.

Die eine Gruppe umfasst 3 Lokale in denen CI nach eigenem Empfinden der Betreiber CI "gelebt" und bewusst CI-Instrumentarien zielgerichtet eingesetzt werden. Die Lokale gehören zu den Betrieben der Stümpelstal OHG und sind wirtschaftlich erfolgreich. Bei der anderen 3er Gruppe wird dies nach eigener Aussage der Besitzer, der Brüder Yeniay, nicht getan. Alle 3 Betriebe werden gut und nicht unerfolgreich geführt.

Die Konzepte bzgl. der Sortimente, der Ausstattung, der Zielgruppen, etc. können vernachlässigt werden, weil sie bzgl. der Fragen keine Rolle spielen. Die Lagen - für Vergleiche ein wichtiger Einflussfaktor - sind vergleichbar.

Die beiden Gruppen werden kurz skizziert.

6.2.1. Befragungsorte

CI-geprägt

- > bewusster Einsatz von CI-Instrumenten beim Management, bei der Kommunikation und beim Design
- > einheitliche Kleidung der Mitarbeiter
- > Werbung/Werbemittel durch Lieferanten werden nicht zugelassen
- > gezielte Ausstattung, bis hin zur Farbgebung, der Lokale
- > CI auch, wenn nicht unmittelbar messbar
Grundeinstellung ist: mit Freude vielleicht "ein Bier mehr" zu verkaufen

NON CI - geprägt

- > intuitiv - wenn überhaupt - Einsatz von CI-Instrumenten beim Management, der Kommunikation und beim Design
- > keine einheitliche Kleidung der Mitarbeiter
- > Werbung/Werbemittel durch Lieferanten werden zugelassen
- > gezielte Ausstattung der Lokale
- > Vernachlässigung CI, da, wo nicht unmittelbar messbar
Grundeinstellung ist, "verkaufe mittels CI kein Bier mehr".

6.2.2. Befragte Probanden

Wie oben erläutert, wird keine feste Zielgruppe der einzelnen Personen definiert und auf eine demographische wie repräsentative Auswahl verzichtet. Wesentlich ist lediglich die Unterscheidung in zwei - in kleinen Teilen - unterschiedliche Formulare für "Mitarbeiter" und "Neue Gäste".

Auf "neu" bei 'Gästen' wird Wert gelegt. So soll der unmittelbare erste Eindruck (für den es keine 2. Chance gibt) wiedergegeben werden und nicht "eingefahrene Gleise" oder Erfahrungswerte. Entsprechend sind auch die Fragestellungen zu konzipieren. Befragt werden je 5 Mitarbeiter und je 5 neue Gäste aus 6 Lokalen, also insgesamt 60 Personen.

6.2.3. Der Fragebogen

Aufgrund der in den Punkten von 6.1. beschriebenen Aussagen, wurde sich bei dieser Arbeit für ein vergleichendes Verfahren bei der Messung der Wirkungen im Rahmen der CI entschieden.

Geprüft werden soll, ob grundsätzlich das CI-Instrumentarium von den Betroffenen - im vorliegenden Fall Gäste und Mitarbeiter - positiv bewertet wird. Wenn ja, ist daraus zu schließen, dass über eine positive CI der wirtschaftliche Erfolg positiv beeinflusst wird.

Es werden 6 Betriebe miteinander verglichen. Vergleichbar (siehe auch die folgenden Seiten) sind die untersuchten 6 Lokale deshalb, weil sie grundsätzlich ähnliche Strukturen aufweisen. Sie differenzieren sich aber deutlich in der Führung: 3 Lokale werden von "bekennenden" NON CI Eigentümern geführt und 3 von "bekennenden" CI Eigentümern.

Gewählt wurde beim Vergleich die Form eines Fragebogens, dessen Fragen bewertet werden können.

Die Fragebogen sind anonym. Beschränkt wird sich auf je 5 Fragen, die 5 verschiedene Bereiche abdecken sollen. Die Fragen sollen einfach sein und schnell und intuitiv beantwortet werden können. Die Bewertung erfolgt durch Schulnoten (1 = sehr gut bis 6 = ungenügend oder ganz schlecht). Es darf kommentiert werden, was extrem gut oder schlecht ist.

Die Fragen für die Zielgruppen 'Mitarbeiter' und 'neue Gäste' sind in Teilen umformuliert, um sie für eine Auswertung vergleichbar zu machen. Sie erfragen aber grundsätzlich das gleiche Thema. Notwendig sind dadurch 2 unterschiedliche Formulare.

Abgeschlossen wird die Befragung gezielt mit der konkreten Fragestellung nach der subjektiven Meinung zur CI und dem "einen Bier mehr".

Auf den folgenden beiden Seiten sind die Fragebögen 'neue Gäste' und 'Mitarbeiter' in die Arbeit integriert.



Fragebogen

zu diesem Lokal im Rahmen einer Bachelor-Arbeit

- ☐ Cafe am Markt ☐ Felix ☐ Fionas
☐ Paprika ☐ Maxx ☐ Barfuß

Der Fragebogen ist anonym, Sie kreuzen nur an. Vergeben Sie "Schulnoten"
(1 ist sehr gut bis 6 ist ungenügend oder ganz schlecht)
Weitere Kommentare sind willkommen.

1. Wie beurteilen Sie die **Freundlichkeit** der Mitarbeiter/innen?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

2. Wie beurteilen Sie die "**Dienstkleidung**" der Mitarbeiter/innen?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

3. Wie beurteilen Sie die **Werbemittel** und deren **Gestaltung**
(Speisekarten, Tischaufsteller, Flyer, Werbung auf Sonnenschirmen,
Plakate, usw.) ?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

4. Wie beurteilen Sie dieses Lokal, wie ist Ihr **Gesamteindruck** ?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

5. Wie groß ist die Chance des Lokals, dass Sie mit **Freunden, Bekannten
oder Familienangehörigen** wiederkommen ?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

Nur wenn Sie wollen:

Was ist besonders gut und/oder besonders schlecht?

Zum Schluss: Was meinen Sie?

Verkauft ein Lokal "auch nur ein Bier mehr", wenn es Wert auf seinen
Eindruck (z.B. einheitliche Kleidung des Personals, schön gestaltete
Werbemittel, gutes Betriebsklima und andere "Äußerlichkeiten") legt?

- ☐ auf jeden Fall ☐ vermutlich ☐ weiß nicht ☐ wahrscheinlich nicht



Fragebogen

zu diesem Lokal im Rahmen einer Bachelor-Arbeit

☐ Cafe am Markt ☐ Felix ☐ Fionas

☐ Paprika ☐ Maxx ☐ Barfuß

Der Fragebogen ist anonym, Sie kreuzen nur an. Vergeben Sie "Schulnoten"
(1 ist sehr gut bis 6 ist ungenügend oder ganz schlecht)
Weitere Kommentare sind willkommen.

1. Wie beurteilen Sie die **Zusammenarbeit und Kommunikation** im Team?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

2. Wie beurteilen Sie die **"Dienstkleidung"** der Mitarbeiter/innen?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

3. Wie beurteilen Sie die **Werbemittel** und deren **Gestaltung**
(Speisekarten, Tischaufsteller, Flyer, Werbung auf Sonnenschirmen,
Plakate, usw.) ?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

4. Wie beurteilen Sie dieses Lokal, wie ist Ihr **Gesamteindruck** ?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

5. Wie groß ist die Chance des Lokals, dass Sie mit **Freunden, Bekannten
oder Familienangehörigen** privat ins Lokal kommen ?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

Nur wenn Sie wollen:

Was ist besonders gut und/oder besonders schlecht?

Zum Schluss: Was meinen Sie?

Verkauft ein Lokal "auch nur ein Bier mehr", wenn es Wert auf seinen
Eindruck (z.B. einheitliche Kleidung des Personals, schön gestaltete
Werbemittel, gutes Betriebsklima und andere "Äußerlichkeiten") legt?

☐ auf jeden Fall ☐ vermutlich ☐ weiß nicht ☐ wahrscheinlich nicht

6.3. Auswertung der empirischen Untersuchung

Auf den folgenden Seiten finden Sie die Auswertung der Fragebögen von "neue Gäste" und "Mitarbeiter".

Die Erläuterungen der kommenden Seite sollen Ihnen bei der Interpretation behilflich sein.

6.3.1. Erläuterungen

Nr.	Nummer des Fragebogens
Lokal*	1 Cafe, 2 Felix, 3 Fionas, 4 Paprika, 5 Maxx, 6 Barfuß
1	Gäste: Wie beurteilen Sie die Freundlichkeit der Mitarbeiter? Mitarbeiter: Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit & Kommunikation im Team?
2	Wie beurteilen Sie die "Dienstkleidung" der Mitarbeiter?
3	Wie beurteilen Sie die Werbemittel und deren Gestaltung (Speisekarten, Tischaufsteller, Flyer, Werbung auf Sonnenschirmen, Plakate, usw.) ?
4	Wie beurteilen Sie dieses Loka/ Gesamteindruck ?
5	Gäste: Wie groß ist die Chance des Lokals, dass Sie mit Freunden, Bekannten oder Familienangehörigen wiederkommen ? Mitarbeiter: Wie groß ist die Chance des Lokals, dass Sie mit Freunden, Bekannten oder Familienangehörigen privat ins Lokal kommen?
DSB	Durchschnittswert aller Fragen des Befragten
6	Beantwortung der Frage Verkauft ein Lokal "auch nur ein Bier mehr", wenn es Wert auf seinen Eindruck (z.B. einheitliche Kleidung des Personals, schön gestaltete Werbemittel, gutes Betriebsklima und andere "Äußerlichkeiten") legt? 1 jeden Fall 2 vermutlich 3 k.A. 4 wahrscheinlich nicht
Kom.	Nur wenn Sie wollen: Was ist besonders gut und/oder besonders schlecht? Wird nur punktuell bewertet, da wo Aussagen mit Bezug zu CI formuliert werden. Andere Kommentare werden vernachlässigt.

6.3.2. Fragebezogene Anmerkungen

Grundlage ist das Schulnotensystem. So werden die Fragen vergleichbar gemacht und in messbare Größen umgesetzt. Ausgewertet werden kann so horizontal (z.B. Summe der Frage 1) wie vertikal (Summen aller Fragen) sowie diagonal mit Durchschnittswerten. Möglich ist auch, die Zielgruppen getrennt zu bewerten und sich so ein besseres Gesamtbild zu verschaffen. Gewertet werden können auch (wenn auch nicht in Zahlen) Kommentare und die Bewertung der "Gretchenfrage".

Zunächst soll erläutert werden, vor welchem Hintergrund und mit welchem Ziel die Fragen gestellt sind bzw. was mit den Fragen analysiert werden soll.

Zusammenarbeit und Freundlichkeit

Neue Gäste:

'Wie beurteilen Sie die Freundlichkeit der Mitarbeiter/innen?'

Mitarbeiter:

'Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit und Kommunikation?'

Das CI-Instrument Kommunikation spielt heute eine zunehmende Rolle. Hier wird das Betriebsklima dokumentiert. Die Lust bzw. Motivation an der und für die Arbeit stellt den Faktor der Zufriedenheit von Mitarbeitern dar und führt - fast zwingend - zu höherer Leistung. In der Gastronomie ist der Erfolg unmittelbar von dem gelebten Servicegedanken abhängig. Die Einstellung der Mitarbeiter "der Gast ist König" drückt sich in erster Linie durch "Freundlichkeit" aus, genau wie seine Grundeinstellung zum Lokal und dessen Führung. Zwingend muss also ein Gast danach gefragt werden, weil bei positiver Bewertung die Umsetzung von CI offenbar gelungen ist. Die Abhängigkeit des Umgangs der Mitarbeiter und der Geschäftsführung untereinander und der Umgang mit dem Gast soll mit der Befragung belegt werden. Dass mit Freundlichkeit und daraus resultierend mit der Zufriedenheit des Gastes wirtschaftlicher Erfolg einhergeht, kann als sicher angenommen werden.

Dienstkleidung

'Wie beurteilen Sie die "Dienstkleidung" der Mitarbeiter/innen?'

Diese Frage wird sowohl an Mitarbeiter als auch an Gäste gestellt. Als Instrument von CI ist "Dienstkleidung" oder besser und moderner "einheitliches Outfit" zum Teil in CD einzuordnen. Sie dokumentiert geschlossenes Auftreten, ist der Strategie und der Zielgruppe des gastronomischen Betriebes angepasst und ist so fester Bestandteil der sogenannten Systemgastronomie (bekanntestes Beispiel MC Donalds), die die Vorteile längst erkannt hat.

6.3.2. Fragebezogene Anmerkungen

"Dienstkleidung" ist das nach außen sichtbare Zeichen des Einsatzes von CI-Instrumenten vorausgesetzt wird bei der Fragestellung, dass die Mitarbeiter die Kleidung gerne tragen und gemeinsam mit der Geschäftsführung ausgesucht haben. Erst dann drückt sie das aus, was erreicht werden soll: "Ich bin stolz auf meinen "Laden", ich gehöre zum Team." Dem Gast wird CI sichtbar gemacht und die Identifizierung der Mitarbeiter zum Lokal. Modische Auswüchse werden unterbunden, Professionalität dokumentiert und dem Gast seine Wertschätzung sichtbar gemacht. Die Bewertung sollte überdurchschnittlich sein und so den "Erfolgswert" von CI belegen.

Werbemittel/Gestaltung

'Wie beurteilen Sie die Werbemittel und deren Gestaltung (Speisekarten, Tischaufsteller, Flyer, Werbung auf Sonnenschirmen, Plakate, usw.)?'

Sowohl bei Gästen als auch Mitarbeitern wird erfragt, wie CD eingeschätzt wird. Es ist unterstellt, dass während des Ausfüllens des Fragebogens die Aufmerksamkeit geschärft wird und so Details wie Speisekarten, der Blick auf Tischaufsteller, Bilder und andere Gegenstände des Design bewusst betrachtet werden, um dann kritisch einzelne Faktoren zu beurteilen.

Gäste wird insbesondere das Ambiente interessieren, Mitarbeiter werden stolz auf geschmackvolles Design und Einheitlichkeit ihres Arbeitsplatzes sein. Interessant sind gerade hier mögliche Differenzen bei der Beurteilung von Lokalen mit oder ohne gezielten Einsatz von CD.

Gesamteindruck

'Wie beurteilen Sie dieses Lokal, wie ist Ihr Gesamteindruck?'

Allgemeine Eindrücke, unbewusste Wahrnehmungen und der Wohlfühlfaktor sind hier gefragt. Fühlen sich Gäste und Mitarbeiter wohler in Lokalen bei die CI-Strategie/Philosophie eingesetzt wird? Die Schulnoten-Bewertung soll mit Zahlen zeigen, ob es Unterschiede gibt.

Prestige/Repräsentation

Gäste:

'Wie groß ist die Chance des Lokals, dass Sie mit Freunden, Bekannten oder Familienangehörigen wiederkommen ?'

Mitarbeiter:

Wie groß ist die Chance des Lokals, dass Sie mit Freunden, Bekannten oder Familienangehörigen privat ins Lokal kommen ?

6.3.2. Fragebezogene Anmerkungen

Prestige / Repräsentation

Für das Wohlbefinden des Menschen spielen Prestige und Repräsentation auf dem Weg zur Selbstverwirklichung (siehe Maslowsche Bedürfnishierarchie) eine ganz wichtige Rolle. Dabei sind das Umfeld, der Freundes- und Bekanntenkreis sowie die Familie von ausschlaggebender Bedeutung.

Kann C1 helfen, diesem Bedürfnis Rechnung zu tragen?
Der Beantwortung dieser Frage dient die Fragestellung.

Kommentare

'Wenn Sie wollen:
Was ist besonders gut und/oder besonders schlecht?'

Die Befragten sollen die Möglichkeit erhalten, auch Meinungen zu äußern, die nicht abgefragt werden aber extreme Eindrücke darstellen. Es wird zu prüfen sein, inwieweit diese Einfluss auf die Beurteilung der Bedeutung von C1 haben oder nicht. Bei der Auswertung sollen dann nur Aussagen berücksichtigt werden, die Bezug zum Thema haben.

Einschätzung C1

'Zum Schluss: Was meinen Sie?
Verkauft ein Lokal "auch nur ein Bier mehr", wenn es Wert auf seinen Eindruck (z.B. einheitliche Kleidung des Personals, schön gestaltete Werbemittel, gutes Betriebsklima und andere "Äußerlichkeiten") legt?'

Mit dieser "Gretchenfrage" (eine direkte, an den Kern eines Problems gehende Frage, die die wahren Absichten des Gefragten entlarven soll) wird das Ziel des Fragebogens und dieser Arbeit auf den Punkt gebracht. Die Probanden sollen ihre Meinung äußern und kurz darüber nachdenken, wie sie C1-Instrumentarien einschätzen, als sinnvoll oder nicht. Interessant wird auch der Vergleich 'Mitarbeiter': 'Neue Gäste' sein.

6.3.3. Auswertung "neue Gäste"



Nr.	Lokal*	1	2	3	4	5	DSB	6
01	1	2	2	2	2	2	2,0	1
02	1	1	1	2	1	1	1,2	1
03	1	2	1	1	2	1	1,4	2
04	1	1	2	1	2	2	1,6	1
05	1	1	3	3	1	2	2,0	2
Durchschnitt 1		1,4	1,8	1,8	1,6	1,6	1,6	
06	2	2	2	1	1	2	1,6	2
07	2	2	2	1	2	1	1,6	1
08	2	2	2	1	2	1	1,6	1
09	2	2	2	2	2	2	2,0	1
10	2	2	2	2	2	2	2,0	2
Durchschnitt 2		2,0	2,0	1,4	1,8	1,6	1,8	
11	3	1	1	3	2	2	1,8	1
12	3	2	2	1	2	1	1,6	2
13	3	1	3	2	2	1	1,8	3
14	3	1	2	3	3	2	2,2	4
15	3	1	1	2	2	2	1,6	1
Durchschnitt 3		1,2	1,8	2,2	2,2	1,6	1,8	
Durchschnitt CI		1,5	1,9	1,8	1,9	1,6	1,7	
16	4	2	2	3	2	1	2,0	1
17	4	2	4	4	3	3	3,2	3
18	4	3	3	4	2	3	3,0	1
19	4	1	2	3	2	1	1,8	1
20	4	3	5	4	3	4	3,8	4
Durchschnitt 4		2,2	3,2	3,6	2,4	2,4	2,8	
21	5	2	2	3	2	2	2,2	2
22	5	1	2	2	2	1	1,6	2
23	5	2	1	3	2	1	1,8	1
24	5	3	3	4	3	3	3,2	2
25	5	2	3	3	2	1	2,2	2
Durchschnitt 5		2,0	2,2	3,0	2,2	1,6	2,2	
26	6	3	3	4	2	2	2,8	1
27	6	2	4	2	2	1	2,2	3
28	6	2	5	3	2	2	2,8	3
29	6	3	3	4	3	3	3,2	2
30	6	3	4	4	3	2	3,2	3
Durchschnitt 6		2,6	3,8	3,4	2,4	2,0	2,8	
Durchschnitt NON CI		2,3	3,1	3,3	2,9	2,0	2,6	
Durchschnitt GESAMT		2,9	2,5	2,6	2,4	1,8	2,2	

1 = 12
2 = 10
3 = 5
4 = 2

6.3.3. Auswertung "Mitarbeiter"



Nr.	Lokal*	1	2	3	4	5	DSB	6
31	1	1	1	1	2	1	1,2	2
32	1	2	2	2	2	2	2,0	3
33	1	3	1	1	2	1	1,6	1
34	1	2	2	1	2	3	2,0	1
35	1	3	3	2	2	2	2,4	1
Durchschnitt 1		2,2	1,8	1,4	2,0	1,8	1,8	
36	2	2	4	2	2	1	2,2	2
37	2	2	2	2	2	2	2,0	1
38	2	2	2	2	3	3	2,4	1
39	2	2	2	1	1	2	1,6	1
40	2	1	3	2	2	1	1,8	1
Durchschnitt 2		1,8	2,6	1,8	2,0	1,8	2,0	
41	3	3	2	2	3	2	2,4	2
42	3	2	1	1	3	2	1,8	2
43	3	2	1	3	2	4	2,0	3
44	3	2	2	2	3	3	2,4	1
45	3	1	3	2	2	2	2,0	2
Durchschnitt 3		2,0	1,8	2,0	2,6	2,6	2,1	
Durchschnitt CI		2,0	2,1	1,7	2,2	2,1	2,0	
46	4	2	2	3	2	1	2,0	1
47	4	2	3	3	2	1	2,2	1
48	4	3	4	4	3	4	3,6	2
49	4	2	3	2	2	2	2,2	1
50	4	3	3	3	3	3	3,0	2
Durchschnitt 4		2,4	3,0	3,0	2,4	2,2	2,6	
51	5	2	2	4	1	1	2,0	1
52	5	3	3	3	3	2	2,8	1
53	5	3	4	3	2	1	2,6	1
54	5	3	2	4	2	3	2,8	1
55	5	3	2	5	2	3	3,0	1
Durchschnitt 5		2,8	2,6	3,8	2,0	2,0	2,8	
56	6	5	4	5	3	4	4,2	1
57	6	3	2	2	2	3	2,4	1
58	6	3	4	5	4	4	4,0	2
59	6	3	2	2	2	3	2,4	1
60	6	4	2	6	4	2	3,6	1
Durchschnitt 6		3,6	2,8	4,0	3,0	3,2	3,3	
Durchschnitt NON CI		2,9	2,8	3,6	2,5	2,5	2,9	
Durchschnitt GESAMT		2,5	2,5	2,7	2,4	2,3	2,5	

1 = 20

2 = 8

3 = 2

6.4. Ergebnisse

Erstaunlich ist zunächst die gute Bewertung beider Zielgruppen. Die Lokale scheinen gut geführt. Gästen wie Mitarbeitern scheinen alle 6 Lokale gut zu gefallen. Das drückt sich in der Gesamt-Bewertung (Schulnoten) mit 2,2 durch Gäste und 2,5 durch Mitarbeiter deutlich aus. Festzuhalten ist, dass offensichtlich die Mitarbeiter kritischer sind und/oder bewusster CI wahrnehmen.

Ein erstes wichtiges Fazit ist, dass sowohl Gäste als auch Mitarbeiter die Lokale CI besser bewerten als NON CI. Die Differenz mit 1,7 zu 2,6 bei Gästen bzw. 2,0 zu 2,9 bei Mitarbeitern ist dabei ganz erheblich und zeigt deutlich messbar die Wirkung von CI und belegt: man verkauft "ein Bier mehr". Es muss nämlich unterstellt werden, dass größere Zufriedenheit zu mehr Gästen und damit höherem Konsum führen.

6.4.1. Fragenbezogene Ergebnisse

Frage 1

CI-orientiert geführte Mitarbeiter sind freundlicher und empfinden die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team als besser als die Mitarbeiter NON CI. Die größte Schwankung (siehe Durchschnitt Gäste Fionas und Durchschnitt Mitarbeiter Barfuß) mit 1,2 und 3,6 ist eklatant und macht die Vorteile des Einsatzes CI überdeutlich. Mit 1,5 gegenüber 2,3 bei Gästen und 2,0 gegenüber 2,9 bei Mitarbeitern ergeben sich auch hier große Unterschiede zugunsten CI.

Frage 2

Gäste bewerten einheitliche Dienstkleidung besser als die Mitarbeiter, die sich offenbar teilweise "in ihrer persönlichen und modischen Freiheit" eingeschränkt fühlen. Wesentlich scheint das Ergebnis aber, dass Gäste in CI-Lokalen mit 1,9 bewerten, in NON CI mit 3,1 und Mitarbeiter mit 2,1 und 2,8. Trotz des genannten "Makels" finden also CI-Mitarbeiter ihre Kleidung gut. Mitarbeiter NON CI sind nur zufrieden, trotz des Vorteils, sich kleiden zu dürfen, wie sie wollen. Exemplarisch sind die in Kommentaren formulierten Wünsche im Barfuß oder Maxx, man könne sich doch vielleicht mal einheitlich T-Shirts kaufen und von 2 Gästen, die die Kleidung der Servicekräfte als Zumutung empfinden. Auch hier also ein messbar klares Votum pro CI.

6.4.1. Fragenbezogene Ergebnisse

Frage 3

Das deutlichste Ergebnis liefert die Frage nach CD. So wurde hier die größte Differenz zwischen CI- und NON-CI-Lokalen sowohl bei Gästen wie bei Mitarbeitern erfasst. Wenn Durchschnittsnoten von 1,8 zu 3,3 (Gäste) und 1,7 zu 3,6 (Mitarbeiter) vergeben werden, ist dies so erheblich, dass es Wirkung im Verkauf zeigen muss. Dies gilt um so mehr, als es offenbar den Gästen auffällt und die Mitarbeiter unzufrieden mit der sichtbaren Ausstattung von Gestaltungsbestandteilen des Lokals sind. Es ist zu erwarten, dass dadurch der wirtschaftliche Erfolg beeinflusst wird.

Frage 4

Der Gesamteindruck des bewerteten Objektes umfasst sicher für den "Bewerter" viele Kriterien, die in die Beurteilung eingehen.

Insofern beurteilen Gäste eher zielgerichtet in Richtung CI als Mitarbeiter, in deren Urteil natürlich Arbeitssituationen, das betriebliche Umfeld, usw. einfließen. Demnach sind im Zusammenhang mit CI die Ergebnisse bei den Gästen höher zu bewerten. Die Lokale CI erhalten im Durchschnitt die Note 1,9, die NON CI eine von 2,9. Danach sind Lokale CI gut, NON CI befriedigend. Das ist ein Votum, das eine klare Tendenz wiedergibt.

Bei den Mitarbeitern ist die Differenz mit 2,1 zu 2,5 vergleichsweise klein, aber immer noch werden CI-Lokale besser bewertet:

Insgesamt muss auch aus der Bewertung dieser Frage auf eine wesentlich größere Chance auf wirtschaftlichen Erfolg durch CI geschlossen werden.

Frage 5

Der Imagefaktor spielt bei der Wahl des Lokals eine entscheidende Rolle. Entsprechend wirkt er sich auf die Besucherfrequenz (und damit auf "ein Bier mehr") aus.

Vordergründig entscheidend ist auch hier das Urteil der neuen Gäste. Bei CI-Lokalen ist die Note mit 1,7 sehr gut, während NON CI-Lokale deutlich mit einer Bewertung von 2,6 dahinter rangieren. Für Mitarbeiter gilt, 'wie gerne arbeite ich hier' und 'möchte ich Freunden und Familie meinen Arbeitsplatz zeigen'? Die Wertung ist auch hier kritischer als die der Gäste. 2,0 und "nur" 2,9 sind ein deutliches Ergebnis zugunsten CI.

6.4.2. Lokalbezogene Ergebnisse

Alle Lokale CI schneiden bei der Befragung erheblich besser ab als NON CI. Erwartet worden war, dass es Überschneidungen gibt, soll heißen, dass zumindest das beste NON CI besser bewertet wird als das schlechteste CI.

Insgesamt bewerten Gäste alle CI-Lokale unter 2,0, Mitarbeiter im schlechtesten Fall mit 2,1. Die NON CI-Lokale zeigen ein Spektrum von 2,2 (schon dieser, der beste Wert, ist schlechter als der schlechteste bei CI) bis 3,3.

Café am Markt

Dieses Lokal ist das "Flaggschiff" der Lokale der Stümpelstal OHG. Hervorragende Lage, hohe Ertragsfähigkeit, kritische Gäste und lang-jährige Mitarbeiter zeichnen es aus. Entsprechend ist die Wertigkeit. Noten von 1,6 bei Gästen und 1,8 bei Mitarbeitern zeigen deutlich die Wirkung des Einsatzes von CI-Instrumentarien.

Felix

Auch die Noten von 1,8 bei Gästen und 2,0 bei Mitarbeitern bestätigen die für das Café am Markt formulierten Ergebnisse.

Fionas

Mit 1,8 bei Gästen und 2,1 bei Mitarbeitern ist hier die Diskrepanz in der Bewertung am größten. Nichts desto weniger gelten grundsätzlich auch hier die gleichen Schlussfolgerungen wie bei den anderen CI-Lokalen.

Paprika

Das "Paprika" war das erste Lokal, das die beiden Brüder Yeniay gegründet haben. Das ursprüngliche, sehr straffe Konzept, wurde im Zeitablauf, nach eigenen Aussagen, zunehmend "aufgeweicht". Die Beachtung - speziell des CD - hat gelitten. Promotions wurden zurück gefahren. Man ist dabei, wieder verstärkt in die Führung einzugreifen, weil die Mängel bekannt sind.

Die Bewertung ist vor diesem Hintergrund immer noch gut und bei Gästen und Mitarbeitern mit 2,8 bzw. 2,6 vergleichsweise ähnlich. Sie zeigt aber, dass nach eigenem Empfinden der Eigentümer das Vernachlässigen von CI negative Wirkung zeigt.

6.4.2. Lokalbezogene Ergebnisse

Maxx

Diesem Lokal galt in der Vergangenheit (es wurde vor ca. 2 Jahren eröffnet) der Fokus der Brüder. Es ist momentan lt. den Yeniays "am besten im Griff", zumal der jüngere Bruder permanent dort ist, sich um Werbemittel, die Kommunikation und das Management vor Ort kümmert und so intuitiv CI noch die größte Berücksichtigung findet. Entsprechend ist die Bewertung von allen drei NON CI-Lokalen die beste. Noten von 2,2 von Gästen und 2,8 bei den Mitarbeitern ist zwar als "gut" zu bezeichnen, aber immer noch schlechter, s.o., als das schlechteste CI-Lokal.

Barfuss

Erst vor ca. einem viertel Jahr übernommen ist es das "Sorgenkind" der Brüder und noch nicht so richtig "in den Gängen". Die Yeniays bezeichnen es auch als "Schnellschuss".

Die Noten sind die schlechtesten aller untersuchten Lokale. Die Gäste benoten zwar mit 2,8, den Mitarbeitern aber fallen mit 3,3 die Schwächen auf. Extrem schlecht wird CD beurteilt. 4,0 (davon eine 5 und eine 6) legen beredt Zeugnis davon ab.

6.4.3. Beurteilung CI

Konkreter kann nach der Wirkung von CI auf den Erfolg nicht gefragt werden. Die Befragten haben sich über den Fragebogen hinweg Gedanken darüber gemacht, wie sie CI in den Lokalen einschätzen und werden bewusst erst am Schluss nach dem Sinn von CI gefragt.

Die Ergebnisse der 60 Befragten sind:

32 votieren 'auf jeden Fall'
18 votieren 'vermutlich'
7 votieren 'weiß nicht'
2 votieren 'wahrscheinlich nicht'
83% aller Befragten halten demnach CI-Aktivitäten für erfolgversprechend.

Die Gruppe der Gäste urteilt:

12 votieren 'auf jeden Fall'
10 votieren 'vermutlich'
5 votieren 'weiß nicht'
2 votieren 'wahrscheinlich nicht'
80% aller Gäste halten also CI für sinnvoll.

6.4.3. Beurteilung CI

Noch eindeutiger ist das Ergebnis bei den Mitarbeitern, bei denen mehr Kompetenz und vor allem ein größeres Interesse und bewusstes Wahrnehmen unterstellt werden muss:

20 votieren 'auf jeden Fall'
8 votieren 'vermutlich'
2 votieren 'weiß nicht'
93% sind ein klares Ergebnis pro CI.

6.4.4. Beurteilung der Kommentare

Die Frage nach "besonders gut oder besonders schlecht" sollte mit Fließtext beantwortet werden und nicht durch quantifizierbare Daten. Sie war kein "Muss". Hintergrund: Zu ermitteln, welche Motive oder Begründungen es für einzelne Urteile gibt oder Verbesserungsvorschläge zu formulieren - immer aber auch mit der Maßgabe in dieser Arbeit ausschließlich Aussagen zu berücksichtigen, die unmittelbar CI betreffen. (Aussagen wie "zu wenig Parkplatz", "Nachtschicht gefällt mir nicht" u.ä. werden vernachlässigt.)

Es fällt auf, dass die meisten Kommentare von Mitarbeitern kommen. Sie wünschen sich in NON CI-Lokalen konkret formuliert Verbesserungen im Bereich "Dienstkleidung" und beim CD. Details können den beigefügten Fragebögen entnommen werden.

7.5. Fazit

Es wird davon ausgegangen, dass positive Bewertungen zu "einem Bier mehr" führen. Der Einsatz des CI-Instrumentariums macht Sinn und führt zu wirtschaftlich besseren Ergebnissen.

Die Befragung zeigt klar und unmissverständlich, dass CI-orientierte Betriebe/Lokale von Gästen besser bewertet werden. Das tun auch Mitarbeiter mit dem indirekten Ergebnis höherer Motivation und besserer Arbeitsleistung. Ein konkretes Quantifizieren des höheren Erfolges ist mit den Ergebnissen der Befragung nicht möglich und auch nicht angestrebt, weil an und für sich mit großen Unsicherheiten behaftet.

Fest steht, dass die ermittelten Ergebnisse eindeutig sind. Das Ziel einer positiven CI macht Sinn und bringt wirtschaftlichen Erfolg.

7. Interview Design Hotels AG

7.1. Unternehmensprofil ⁷⁷⁾

Die Design Hotels AG konzentriert sich als Beratungs-, Vermarktungs- und Positionierungsdienstleister für Inhaber geführte Hotels und kleine Hotelgruppen im New Luxury Segment auf eine Marktnische in der Tourismuswirtschaft. Die Hotelkunden haben die Möglichkeit aus einem modularen Serviceangebot die jeweils relevanten Leistungen zu wählen. Die Palette reicht von der Erstellung von Machbarkeitsstudien sowie die Konzeption und den Aufbau neuer Hotels bis zur Vermarktung bestehender Hotels, inklusive Verkauf von Übernachtungen über eigene und angeschlossene Buchungssysteme und Reservierungsplattformen. Design Hotels erwirtschaftet Umsätze durch jährliche Mitgliedsgebühren, den projektbezogenen Verkauf von Dienstleistungen sowie über Buchungskommissionen.

Als Marketingplattform repräsentiert Design Hotels(TM) eine weltweite Kollektion von über 180 Hotels in 40 Ländern. Die Mitglieder sind individuell-geführte Hotels die durch ihre eigenständigen Interpretationen von Luxus und progressivem Design dem Gast ein authentisches Erlebnis bieten. Das Portfolio vereint die innovativsten Ideen und Konzepte der Hotellerie und garantiert globalen Nomaden Inspiration und lokalen Lifestyle auf ihren Reisen.

Das Unternehmen mit Hauptsitz in Berlin hat weitere Repräsentanzen und Niederlassungen in London, Barcelona, New York, Singapur, Bali, und Perth.

Die Aktien der Design Hotels AG sind im geregelten Markt der Börse München notiert.

⁷⁷⁾ corporate.designhotels.com/footer/investor_relations/deutsch

7.2. Interview

Meine Interviewpartnerin ist Patrycja Anna Pappelbaum. Die gebürtige Polin hat sich u.a. an der Udk Berlin und der Uni Hamburg ausbilden lassen und ist seit Januar 2007 ist "Head of Creative Services & Corporate Publishing".

Das Interview wurde am 23. Juni 2010 per Telefon geführt.

PH = Peter Heinzmann

PP = Patrycja Pappelbaum

PH Wie definieren Sie im Namen von Design Hotels Corporate Identity?

PP Mit unserer CI kommunizieren wir nach außen unser komplettes Image. Es fasst alles zusammen was wir an Inhalten publizieren und wie wir uns für unsere Kunden und auf dem Markt darstellen bzw. positionieren wollen, es gewährleistet einen hohen Wiedererkennungswert beim Kunden und auch die Abgrenzung zur Konkurrenz. Wir haben ganz bewusst eine interne Grafik-Abteilung, bestehend aus zehn Grafikern, die sich täglich mit nichts anderem als unserer Unternehmensidentität beschäftigen. Nur zu speziellen Projekten holen wir vertraute freie Mitarbeiter, die uns unterstützen.

PH In wiefern spielt C.I. eine Rolle im Unternehmen Design Hotels?

PP Eine sehr große. Allein die bereits beschriebene Grafik-Abteilung zeigt dies. Wir haben einen sogenannten "CI-Guide" für neue Mitarbeiter. In diesem ist detailliert beschrieben, was das Unternehmen ausmacht und wie man sich im Rahmen der Marke Design Hotels bewegen sollte. Des Weiteren verfügen wir über einen "CD-Guide". Dieser umfasst alle wesentlichen Elemente, die für die exakte Umsetzung der Marke im äußeren Erscheinungsbild von äußerster Wichtigkeit sind. Unser "Corporate-Language-Guide" legt fest, wie die Marke sprechen soll. Mitarbeiter und Mitglied-Hotels der Design Hotels werden intensiv geschult und auch incentiviert, diese Guidelines anzuwenden, um ein Sicherstellen der Marke zu gewährleisten. Denn nur wenn die Marke stark ist, können auch alle daran beteiligten Unternehmen davon profitieren. Außerdem haben wir ein „Member of Design HotelsTM“ Logo eingeführt. Mit dieser Betitelung binden wir die Häuser ebenfalls an die Marke Design Hotels und wollen auch auf diesem Wege eine stärkere Identifizierung zur Marke am Konsumenten bewirken. Ich denke Herr Heinzmann, Sie sehen an den aufgeführten Beispielen, wie wichtig uns CI und deren genaue Umsetzung ist.

7.2. Interview

PH Warum, denken Sie, wird das Unternehmen Design Hotels langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein?

PP Vorab würde ich zu dieser Frage gerne in unsere Firmenvergangenheit schauen. Wir blicken mittlerweile auf eine 15-jährige Firmengeschichte zurück. Der Name Design Hotels war zur Gründerzeit absolut visionär. Und heute? Überlegen Sie mal, wie häufig der Begriff Design in Verbindung mit Hotels fällt. Jedes Haus, das einen bunten Stuhl in seiner Lobby ausstellt nennt sich heuet ein Art- oder Design Hotel. Es gibt bei Reisesuchen im Netz ein eigenes Fenster, in dem man neben Club, Wellness oder Sport auch Design in die Suchmaske mit eingeben kann. Zugegeben diese Entwicklung ist nicht allein uns zu verdanken, aber sie zeigt doch, dass unser Unternehmen mehr als einen Trend mit der Geschäftsidee getroffen hat.

Heute haben eine Unternehmensphilosophie, die belegt, warum wir am Markt etabliert sind: "Made by Originals". Unsere Originale sind unsere sorgfältig ausgewählten Kunden. Sie verkörpern mit viel Passion für die Marke unsere Firmenidentität und formen somit die Unternehmung. Wir planen langfristig. Würden wir dies nicht tun bestünde unser Portfolio wahrscheinlich aus über 400 Häusern. Aber wir haben einen gewissen Qualitätsanspruch, den auch unsere Kunden schätzen und der ein Grund ist für unseren Erfolg. "Innovation, Passion and Responsibility" sind Elemente der "Originality", die wir tagtäglich versuchen uns zu bewahren. Aufgrund dieser Unternehmenswerte bin ich fest davon überzeugt, dass wir auch in Zukunft am Markt bestehen werden, da wir uns mit dieser Strategie viele glückliche Kunden unserer 180 Häuser erhalten und hoffentlich noch viele Weitere gewinnen können.

PH Ich will in dieser Bachelor-Arbeit herausfinden, inwiefern sich CI auf den wirtschaftlichen Erfolg, d.h. Auf den total revenue (Umsatz) auswirkt. Wie belegen / garantieren Sie Ihren Kunden, dass sie mit der Marke "Member of Design Hotels" eine Steigerung des Umsatzes erreichen?

PP Garnicht. Wir können dies nicht belegen oder statistisch auswerten. Wir können Neukunden nur versuchen aufgrund unserer Referenzen und unserer Arbeit davon zu überzeugen, dass es sich "lohnt". Es liegt aber auf der Hand, dass eine starke Marke sich positiv auf das Konsumentenverhalten und auf Marktanteile auswirkt. Zum Umsatzmachen gehört noch ein wenig mehr als nur eine starke CI. Gutes Sales und Distribution kann es nicht ersetzen.

7.2. Interview

- PH Ich habe Ihnen unser "kleines" Unternehmen kurz vorgestellt. Denken Sie, dass ich unter der Beachtung von CI-Kriterien "ein Bier mehr verkaufe", als ohne?
- PP Ja, das denke ich sehr wohl. Letztendlich ist eine Entscheidung immer eine Auswahl aus Alternativen. Meiner Meinung nach, bzw. Auch nach den Unternehmenswerten von Design Hotels macht CI ein Unternehmen zu einer Marke. Mit einer Marke kann man sich identifizieren. Man entwickelt ein Vertrauen in die Marke und somit auch in das Unternehmen. Somit hebt man sich ab von der Konkurrenz und gewinnt daher mehr Kunden. Verfolgen Sie diese Strategie nur weiter, langfristig gesehen bin ich mir sicher, dass Sie jede Menge Bier verkaufen - vorausgesetzt es ist gut gekühlt.
- PH Selbstverständlich, das ist es. Vielen Dank für das interessante Gespräch.
- PP Sehr gerne, ich hoffe ich konnte Ihnen ein wenig weiterhelfen.

7.3. Fazit

Die Design Hotel AG konzentriert sich, wie der Name schon sagt und wie Frau Pappelbaum erläutert, auf das CD der beratenen Hotels. Das angestrebte Image ist Kern-Ziel ihrer Arbeit. Sie ist sich sicher, dass aus einem positiven Image eine starke "Marke" und einer Abgrenzung zum Wettbewerb entsteht und so wirtschaftliche Erfolg erzielt wird. Wie hoch dieser konkret ist, lässt sich nach ihrer Auffassung schlecht messen.

8. Aktuelles-Tafel als Beispiel von Promotion

8.1. Erläuterungen

Die Fragestellung lautet:

“Wird mehr Essen verkauft, wenn eine Tafel gut sichtbar im Restaurant platziert wird, die auf 3 aktuelle Tagesgerichte hinweist?” Einen Monat lang wurde einfach nur gezählt, welche Gerichte die Gäste auswählen.

Datenerfassung:

Aufgenommen wurden die Daten ausschließlich vom Restaurantleiter und an 5 Tagen (Sonntag 2., 9., 16., 23. und 30. frei) von seinem Vertreter aufgefasst und montags übertragen. So sollte eine Person für die Richtigkeit verantwortlich gemacht werden. Ab 6. Mai wurden die Daten der Kasse entnommen, die der besseren Auswertung wegen speziell (unaufwändig) programmiert wurde.

Öffnungszeit des Restaurants:

Das Restaurant ist wochentags nur abends ab 17.00h geöffnet, sonn- und feiertags nur mittags von 11.30h bis 15.00h

Zielgruppe:

Gäste sind von Montag bis Donnerstag in großen Teilen Hotelgäste, die längere Zeit und wiederkehrend von Montag bis Freitag bleiben, solche die tageweise, aber häufig kommen und Stammgäste. Denen wird natürlich eine Standardkarte mit der Zeit "langweilig". Der 1. Teil der Speisekarte umfasst zwar "Aktuelles", das ca. alle 4 Wochen gewechselt wird. Dies erschien den Besitzern nicht ausreichend. Daher wurde die o.g. "Tafel" als Promotion installiert, um denen Alternativen zu bieten. Für Gäste "von der Straße" stellt sie zwar auch eine Alternative dar, wäre aber nicht unbedingt notwendig. Sonntags gibt es eine spezielle Karte, die Tafel umfasst nur 1 Gericht.

Motto:

"nur heute und ganz frisch"

Datenerfassung:

Die Wirkung/der Erfolg sollte im Monat Mai überprüft werden.

Gezählt wurden die ausgegebenen Essen nach 5 Kategorien:

- 1 = Menüs, das sind Vorbestellungen von Gruppen, für Events, usw., bei denen das Menü fest steht und keine Wahl aus Karte oder Schild nötig ist.
- 2 = 'Aktuelles' aus Karte, wechselt ca. alle 4 Wochen
- 3 = 'Standards' aus Karte, wechseln nicht
- 4 = 'Spezialitäten' aus Karte, wechseln viertel- bis halbjährlich
- 5 = 'Tafel', 3 täglich wechselnde Gerichte an Wochentagen

Es sollte nur herausgefunden werden, ob das Angebot angenommen wird. Zu quantifizieren, wie viele Essen konkret mehr verkauft wurden, ist wegen einer Vielzahl von Faktoren nicht möglich.

8.2. Zählung

Gerichte aus unterschiedlichen Kategorien im Monat Mai 2010

Tag	1	2	3	4	Summe	5	Gesamt
1 Sa							
2 So							
3 Mo							
4 Di							
5 Mi							
6 Do							
7 Fr							
8 Sa							
9 So							
10 Mo							
11 Di							
12 Mi							
13 Do							
14 Fr							
15 Sa							
16 So							
17 Mo							
18 Di							
19 Mi							
20 Do							
21 Fr							
22 Sa							
23 So							
24 Mo							
25 Di							
26 Mi							
27 Do							
28 Fr							
29 Sa							
30 So							
31 Mo							
SUMME							

1 = Menüs, das sind Vorbestellungen von Gruppen, für Events, usw., bei denen das Menü fest steht und keine Wahl aus Karte oder Schild nötig ist.

2 = 'Aktuelles' aus Karte, wechselt ca. alle 4 Wochen

3 = 'Standards' aus Karte, wechseln nicht

4 = 'Spezialitäten' aus Karte, wechseln viertel- bis halbjährlich

5 = 'Tafel', 3 täglich wechselnde Gerichte an Wochentagen

Tag	1	2	3	4	Summe	5	Gesamt
1 Sa	32				88		94
2 So	—	—	—	—	55	5	60
3 Mo	—				22		34
4 Di	8				33		41
5 Mi					45		39
6 Do	16	12	10	7	45	14	56
7 Fr	28	7	8	4	47	4	51
8 Sa	—	4	7	9	20	9	29
9 So	So-funderkarte 63 Pers.				63	9	72
10 Mo	—	6	14	6	26	13	39
11 Di	20	9	11	12	52	11	63
12 Mi	16	10	8	4	38	9	47
13 Do	—	4	13	13	30	8	38
14 Fr	42	2	4	4	52	2	54
15 Sa	61	8	8	12	93	6	99
16 So	Sonntagskarte 54 Pers.				52	12	64
17 Mo	—	13	7	6	26	16	42
18 Di	—	4	18	11	33	7	40
19 Mi	—	12	12	3	27	18	45
20 Do	20	9	11	10	50	16	66
21 Fr	20	3	18	11	52	4	56
22 Sa	20	12	4	19	55	8	63
23 So	Sonntagskarte 44 Personen				44	12	56
24 Mo	28	8	14	9	59	17	76
25 Di	28	10	4	4	46	17	63
26 Mi	—	14	8	9	31	14	45
27 Do	12	9	14	14	49	11	60
28 Fr	32	10	2	11	55	3	60
29 Sa	78	—	—	—	78	—	78
30 So	Sonntagskarte 63 Pers				63	4	67
31 Mo	18	4	21	4	47	18	65
SUMME	648	228	251	227	1.354	300*	1.654

- 1 = Menüs, das sind Vorbestellungen von Gruppen, für Events, usw., bei denen das Menü fest steht und keine Wahl aus Karte oder Schild nötig ist.
2 = 'Aktuelles' aus Karte, wechselt ca. alle 4 Wochen
3 = 'Standards' aus Karte, wechseln nicht
4 = 'Spezialitäten' aus Karte, wechseln viertel- bis halbjährlich
5 = 'Tafel', 3 täglich wechselnde Gerichte an Wochentagen

inkl. Sonntagskarte!!! Seite 63
*ohne Sonntag 270!

8.3. Auswertung und Ergebnis

Insgesamt wurden im Befragungszeitraum 1.654 Gerichte verkauft. Unter Berücksichtigung der vergleichsweise geringen Öffnungszeiten ist dies für das Restaurant als zufriedenstellend zu bewerten.

Die "Bausteine" der Speisekarte, die bewusst begrenzt gehalten ist, um Frische zu garantieren ohne dass Convenience eingesetzt wird, bietet trotzdem Vielfalt. Erstaunlich ist, dass der Anteil der Gerichte von der Tafel mit 300 Essen und einem Anteil von 18% erstaunlich hoch ist. Ein noch genaueres Bild entsteht, zieht man die vor reservierten Menüs (sie resultieren aus Feiern und Tagungen) von der erfassten Gesamtsumme ab. Zum eigentlich sachlichen Vergleich steht dann eine Summe von "wählbar verkauften" Gerichten von 976 zum Vergleich. (Die Sonntagsgäste sollten durch die Tafel auch nicht erreicht werden, da sonntags auch nur ein Gericht aus der speziellen Sonntagskarte auf der Tafel steht.) Dieser Wert muss mit dem Wert 5 ohne Sonntag verglichen werden, der bei 270 liegt und so einen Anteil der Gerichte von der Tafel von 28% ergibt.

Dieser Wert ist sehr hoch, wenn man weiss, dass die Zielgruppe der Stammgäste (Hotelgäste mit langer Verweildauer, die häufig über Wochen von Montag bis Freitag kommen und sonstige Stammgäste mit hoher Besuchsfrequenz) nach eigenen Aussagen jetzt nicht mehr andere Lokale besuchen, um mehr Abwechslung beim Essen zu haben. Dieses Ergebnis bestätigen die Service-Mitarbeiter aus eine Vielzahl von Gesprächen mit Gästen. Die Erfahrung, dass eine große Zahl von Stammgästen sich nicht mehr die Speisekarte geben lassen, sondern direkt nur noch von der Tafel bestellen, belegt die Aussage von Gästen und Mitarbeitern.

Als Nebeneffekt sollte überprüft werden, ob die Aufteilung der Karte in die Kategorien 'Aktuelles', 'Standards' und 'Spezialitäten' sinn macht. Durch die sehr gleichmäßige Auswahl der Gäste mit 228, 251 und 227 Entscheidungen wird das Konzept bestätigt.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Promotion 'Tafel' ein voller Erfolg ist.

9. Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, die Anwendung der Instrumente der CI am Beispiel eines gastronomischen, mittelständigen Betriebes, der Stümpelstal OHG, zu beschreiben und zu prüfen, ob diese zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass sie einen maßgeblichen Einfluss auf den geschäftlichen Erfolg haben.

Dieser ist allerdings schwer zu quantifizieren, weil er durch einer Vielzahl anderer Faktoren mitbestimmt wird. Die CI muss "stimmen". Das positive Image eines jeden Unternehmens wird hart erarbeitet. CI muss gelebt werden. Positive Einflüsse auf die Motivation der Beteiligten, Mitarbeiter wie Gästen, bringen positive Ergebnisse. Dies wird durch Befragungen (siehe Tafel, Fragebogen und Interview) und Erfahrungen belegt.

Die Stümpelstal OHG wird auch in Zukunft verstärkt an der CI arbeiten und auf deren Wirkung auf den Erfolg setzen.

10. Anlage

- 1 Literaturverzeichnis
- 2 Abbildungsverzeichnis
- 3 Briefpapier
- 4 Visitenkarten aller Betriebe
- 5 Informationsprospekte aller Betriebe
- 6 Gutscheine klein
- 7 Gutscheine je Betrieb
- 8 Wettbewerbssituation: Plan Oberstadt
- 9 Wettbewerbssituation: Plan Hauptbahnhof
- 10 DVD: Kinowerbespot Fionas und Fahrenheit @ Felix Unplugged
- 11 Plan Tagungsraum
- 12 Sponsoring: Stümpelstal für TSV Michelbach (Eintrittskarten)
- 13 Zeitungsartikel „Dem Wirt seine Frau“
- 14 Hotel-Zimmer-Broschüre
- 15 Hotelzimmer Schilder
- 16 Anzeige und Artikel Musical Gala Dinner
- 17 Anzeige „3 Taler Teller“ im Café am Markt
- 18 Anzeige Felix Unplugged im Marburger Express
- 19 Aktuelles Karten Fionas
- 20 Aktuelles Karten Felix
- 21 Infolyer Felix Unplugged für Bands
- 22 Flyer Felix Unplugged
- 23 Rechnung (historisch)
- 24 Preislisten (historisch)
- 25 Briefpapier (historisch)
- 26 Postkarten (historisch)



1 Literaturverzeichnis

- | | |
|--|---|
| Antonoff, Roman | "CI Report 1994", Identicon Verlag, 1994 |
| Birkigt, Klaus / Stadler, Marius / Funck, Hans-Joachim | "Corporate Identity - Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele", Moderne Industrie, Landsberg / Lech, 1998 |
| Domizlaff, Hans | "Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens", Lehrbuch der Markentechnik, 1982 |
| Herbst, Dieter | "Corporate Identity - Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität", Cornelsen Verlag, 4. Auflage, 2009 |
| Kiessling, Waldemar / Babel, Florian | "Corporate Identity - Strategie nachhaltiger Unternehmensführung", Ziel Verlag, 3. Auflage, 2007 |
| Mankiw | "Grundzüge der Volkswirtschaftslehre", Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 3. Auflage, 2004 |
| Regenthal, Gerhard | "Corporate Identity, Luxus oder Notwendigkeit?", Gabler Verlag, 1997 |



2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	25 Jahre Stümpelsta	1
Abbildung 2	Logo Hotel Stümpelstal	1
Abbildung 3	Logo Restaurant Stümpelstal	1
Abbildung 4	Logo Tortenmacher	1
Abbildung 5	Logo Café am Markt	1
Abbildung 6	Logo Felix	1
Abbildung 7	Logo Fionas 24h Kneipe	1
Abbildung 8	Logo Heißer Tisch	1
Abbildung 9	Personalstruktur	1
Abbildung 10	3 Säulen Modell der CI	1
Abbildung 11	Corporate Behaviour	1
Abbildung 12	Markenbewusstsein	1
Abbildung 13	Logo Flyeralarm	1



Peter Heinzmann

Ewiges Tal 33
35041 Marburg

Tel 06420 960003
Mail heinzmann-peter@web.de
Mobil 0176-62084933